

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategické řízení v podmínkách vybrané organizace  
Strategic Management in Conditions of Selected Organization

Student: Bc. Kristína Prejdová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.

Ostrava 2011

## Obsah

1. Úvod.....	3
2. Teoretická východiska strategického řízení .....	4
2.1 Strategické řízení a základní strategické představy.....	4
2.2 Strategická analýza.....	7
2.2.1 Analýza obecného okolí .....	9
2.2.2 Analýza vnějšího prostředí .....	12
2.2.3 Analýza vnitřního prostředí.....	16
2.2.4 Finanční analýza.....	16
2.2.5 SWOT analýza.....	19
2.2.6 Formulace návrhu strategie .....	21
2.2.7 Možné alternativní směry strategického rozvoje.....	22
3. Představení organizace.....	23
3.1 Profil společnosti.....	23
3.2 Filozofie firmy .....	25
4. Strategická analýza .....	26
4.1 PESTEL analýza .....	26
4.2 Model pěti sil .....	31
4.3 Interní prostředí.....	36
4.4 Finanční analýza .....	38
4.5 SWOT analýza .....	42
5. Prognóza vývoje podnikatelského prostředí .....	44
6. Návrh strategie .....	46
7. Vlastní doporučení .....	50
7.1 Změnit stav pohledávek .....	50
7.2 Rozvoj nových trhů.....	50
7.3 Dodavatel z Číny.....	51
7.4 Posílení obchodní značky.....	51
8. Závěr .....	52
Seznam použité literatury .....	53
Seznam zkratk.....	55
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	56
Seznam příloh.....	57

## 1. Úvod

Strategické řízení je proces, kterým se stanovuje vize a poslání organizace, z nichž se vyvozují strategické cíle a na základě strategické analýzy budoucí vývoj. Prostřednictvím analýz se hledá a volí optimální strategie rozvoje firmy, aby byly efektivně využity zdroje společnosti.

Hlavním smyslem celého procesu strategického plánování je získat v určeném čase pro firmu silnější strategickou konkurenční výhodu, než je ta současná, a umožnit tak firmě vydělávat peníze.

Cílem mé diplomové práce je vyhodnocení strategických analýz, které podají ucelený obraz o společnosti ABC, s.r.o., odhalit silné a slabé stránky podniku a prostřednictvím navrhované strategie zlepšit stávající stav společnosti.

Ve druhé kapitole budou uvedeny teoretické východiska strategického řízení. Teoretická část bude rozdělena na několik podkapitol a postupně jsou popisovány pojmy, jako je strategie, strategická analýza a analýza okolí podniku.

Třetí kapitola se bude věnovat sledované společnosti ABC, s.r.o., se sídlem na Slovensku. Zde popíšu základní aktivity podniku a její stručný popis. Firmu jsem si zvolila proto, že jsem měla možnost pracovat v české pobočce společnosti, její prostředí je mi tudíž blízké a management společnosti mi byl ochoten poskytnout potřebné informace.

Praktické části se bude věnovat kapitola 4, 5 a 6. Čtvrtá kapitola bude popisovat vybrané analýzy – analýzu PESTEL, Porterovu analýzu pěti sil, popis interního prostředí, SWOT analýzu a analýzu finanční. Další kapitola bude věnována prognóze vývoje podnikatelského prostředí a konečně šestá kapitola, kde navrhnou společnosti strategii budoucího vývoje a upozorním na možná rizika spojená s jejich implementací.

Poslední dvě části se budou věnovat shrnutí, kde zhodnotím sledované oblasti a pokusím se navrhnout doporučení.

## 2. Teoretická východiska strategického řízení

### 2.1 Strategické řízení a základní strategické představy

**Strategie** je definována jako metoda konkurence nebo jako prostředek dosažení žádoucího výsledku. Podrobnější definice říká, že strategie zahrnuje určení účelu, poslání, vize organizace, jejich dlouhodobých cílů, určení směru rozvoje a alokaci zdrojů.<sup>1</sup>

Pojetí strategie se vrací ke své starodávné podstatě: „strategem“ ve starořečtině znamená překvapující vynalézavost, nečekaný obrat, lest, past, trik. Ti, co pracují na strategiích, nevydávají směrnice a plány, ale objevují a hledají nové poznatky, které dávají do souvislostí a hledají nové příležitosti a způsoby jejich možného využití. Strategie není náhoda, ani štěstí, ale především výsledek účelného, cílově orientovaného procesu.

**Strategické řízení** je soubor manažerských postupů a rozhodnutí, které určují dlouhodobý výkon organizace. Zahrnuje formulaci, implementaci a hodnocení strategického plánu. Je to proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku.<sup>2</sup>

Obsah strategického řízení:

Strategické řízení se výrazně liší od klasického (tradičního) řízení, neboť strategické řízení:

1. se orientuje na dlouhodobý úspěch na základě strukturálních změn,
2. plánuje na základě předpokládaných změn v politickém, hospodářském a sociálním okolí,
3. vidí v každé změně šanci, jak získat přednosti uplatňováním nových myšlenek,
4. vidí jako hlavní problém nedostatek informací a snaží se řešit problémy na základě relevantních informací,
5. jeho kvalifikací je permanentní schopnost učit se a potlačovat znalosti a zkušenosti, které nezapadají do nového okolí,
6. nachází adekvátní řešení netradičními postupy, využívá intuice, kreativity, individuality a schopností svých spolupracovníků.<sup>3</sup>

**Poslání podniku**<sup>4</sup> vyjadřuje přání vedení podniku, jak by měla být organizace chápána veřejností, a proto lze říci, že dobře formulované poslání zdůvodňuje především oprávněnost existence podniku a prezentuje podnikem provozované aktivity (co dělá a co bude dělat dál).

---

<sup>1</sup> Šuleř, O. Manažerské techniky, Olomouc: Rubico, 1997

<sup>2</sup> Sedláčková, H., Buchta, K. Strategická analýza, Praha: C. H. Beck, 2006

<sup>3</sup> Lednický, V. Strategické řízení, Ostrava: Repronis, 2006

<sup>4</sup> Lednický, V. Strategické řízení, Ostrava: Repronis, 2006

Takto poslání specifikuje současný i budoucí předmět podnikání i typ organizace, o který podnik usiluje. Správně formulované poslání se tak stává spolu s vizí důležitou součástí procesu tvorby strategie, neboť dává řídicím pracovníkům i řádovým zaměstnancům jasné vědomí účelu podnikání a napomáhá vytvoření pocitu sounáležitosti s firmou. O poslání lze tedy říci, že je hybnou silou podniku, „neviditelnou rukou“, která podnik v jeho vývoji může usměrnit.

Poslání lze vymezit jako poslání užší a širší. Užší vymezení dává jasnější představu o rozsahu působnosti podniku, o výrobcích nebo službách, které podnik poskytuje, o technologiích, které jsou v podniku využívány, případně o trzích, na kterých působí. Širší vymezení poslání vytváří větší prostor pro aktivitu organizace, ukazuje na vysokou flexibilitu díky používání různých technologií či působení na trzích.

Poslání se mohou lišit nejen v širším a užším pojetí, ale také v obsahu, přesnosti, délce. Dle zkušenosti Hrona, Tiché a Dostála<sup>5</sup> by mělo poslání odpovídat na následující otázky:

- Zákazník. Kdo jsou zákazníci podniku?
- Produkt. Jaké jsou nosné výrobky nebo služby podniku?
- Trh. Na jakém trhu podnik působí?
- Technologie. Jaký způsob výroby podnik propaguje?
- Zájem o přežití, růst a profitabilitu. Má podnik definovány ekonomické cíle?
- Sebekoncepce. Čím se podnik od ostatních liší a v čem je jeho konkurenční výhoda?
- Vztah k veřejnosti. Zohledňuje podnik také zájem společnosti?
- Vztah k zaměstnancům. Jsou zaměstnanci považováni za hodnotný zdroj podniku?

Poslání podniku slouží vlastním zaměstnancům, ale také k informování veřejnosti. Proto je důležité vytvořit poslání v písemné formě a tento dokument se v češtině označuje jako deklarace o poslání podniku nebo jako deklarace o poslání a cílech podniku. Tato deklarace není výrazně specifickým dokumentem, zachovává si určitý stupeň všeobecnosti, avšak měl by být pečlivě formulovaný, ne příliš rozsáhlý a jasně prezentovat podnik a jeho úsilí.

**Vize** má na rozdíl od poslání výrazně dlouhodobý charakter. Vyjadřuje představu o budoucím stavu podniku, resp. je obrazem jeho budoucnosti.<sup>6</sup>

Vize určuje středně až dlouhodobě (na období tří až deseti let) cíle organizace. Mělo by být orientováno na trh a mělo by vyjadřovat, často „vizionářskými“ slovy, jak by měl příslušnou organizaci vnímat svět.

---

<sup>5</sup> Lednický, V. Strategické řízení, Ostrava: Repronis, 2006

<sup>6</sup> Sedláčková, H., Buchta, K. Strategická analýza, Praha. C. H. Beck, 2006

V každém případě je vymezení vize pro manažery počáteční bod v jejich úsilí o formulování strategického plánu. Uvádí se, že vize organizace by měla vymezovat její účel a definovat trhy, výrobky a okruhy působnosti, ve kterých se bude organizace pokoušet uspět. Slouží také jako návod pro vytýčení strategických, operativních a operačních cílů, kterých má být dosaženo.

Kvalitní podniková vize by měla obsahovat odpovědi na následující otázky:

- co podnik dělá a kde se nalézá,
- kam chce podnik dojít,
- jak a s kým se tam podnik dostane,
- jaké má lidi a podnikovou kulturu,
- jak je podnik vybaven, jaké jsou jeho přednosti a slabiny,
- jaké má šance na trzích a co jej může ohrozit.

Strategická vize je interním materiálem, který je určen omezenému okruhu pracovníků v podniku.<sup>7</sup>

Dle Sedláčkové a Buchty<sup>8</sup> jsou **strategické cíle** podniku očekávané budoucí výsledky. Cíle představují žádoucí stav, kterého se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Cíle organizace mohou být formulovány s různou mírou obecnosti a mohou mít různou věcnou podobu. Volba cílů a způsob, jakým budou splněny, jsou ovlivněny a omezeny hodnotami, které podnik zastává. Primárním cílem je nejčastěji maximalizace hodnoty pro akcionáře.

Cíle podniku jsou často reprezentovány ekonomickými charakteristikami (např. tržby, zisky), mohou být také zaměřeny do oblasti sociální (veřejně prospěšné akce, sponzorství), na růst podniku (růst tržního podílu) či na prvky konkurenčního boje.

Vytyčené cíle by měly splňovat určitá kritéria (být v souladu s metodou zvanou „SMART“):

- **Stimulating** – stimulující,
- **Measurable** – měřitelné,
- **Acceptable** – přijatelné pro ty, kdo je budou naplňovat,
- **Realistic** – reálné,
- **Timed** – vymezené v čase.

---

<sup>7</sup> Lednický, V. Strategické řízení, Ostrava: Repronis, 2006

<sup>8</sup> Lednický, V. Strategické řízení, Ostrava: Repronis, 2006

V poslední době se prosazují tzv. provokující cíle, tj. aby byly cíle stanoveny na hranici možnosti podniku, což představuje určitou formu výzvy pro spolupracovníky. Současně je nutné zabezpečit hierarchii cílů, tedy priority cílů. Pojem priority cílů naznačuje, že v daný čas je dosažení některého cíle důležitější, než dosažení cíle jiného. Priorita cílů může rovněž odrážet relativní důležitost některých cílů bez ohledu na čas.<sup>9</sup> Jak uvádí Donnelly, Gibson a Ivancevich<sup>10</sup> finanční stabilita podniku je nezbytnou podmínkou pro realizaci celé řady dílčích cílů a tudíž tento ukazatel patří vždy k prioritám.

Mají-li být cíle hnacím motorem jednání vedení podniku, musí být jasně formulovány tak, aby vyjadřovaly existující i skryté potřeby a přání dosažitelné v budoucnosti. Současně při definování cílů se postupuje v následujícím sledu:

1. formulace obecných cílů,
2. formulace specifických cílů,
3. seřazení cílů dle významnosti – určení priorit a nalezení rovnováhy mezi jednotlivými cíli.<sup>11</sup>

## 2.2 Strategická analýza

Strategická analýza okolí je proces, pomocí kterého manažeři firmy monitorují, a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují.

Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí a odvětví, a zdrojovým potenciálem podniku. Obecně je analýza jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody, je jejím základem. Analýza postupuje od celku k částem, ze kterých se celek skládá.

Cílem strategické analýzy je identifikovat, ohodnotit a analyzovat všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cíle a strategie podniku. Pro posouzení vhodnosti současné strategie či rozhodnutí o volbě strategie nové se vychází z odhadu budoucích trendů a jevů, jež mohou v průběhu strategického období nastat. Je tedy nezbytné co nejkvalitněji analyzovat existující trendy, získávat informace umožňující odhalit základy budoucího vývoje, oddělit krátkodobé jevy od jevů dlouhodobých.

Strategie nemůže být založena pouze na předvídání budoucnosti, ale musí se snažit budoucnost aktivně vytvářet ve sféře svých zájmů, tj. v oborech, segmentech a regionech,

---

<sup>9</sup> Lednický, V. Strategické řízení, Ostrava: Repronis, 2006

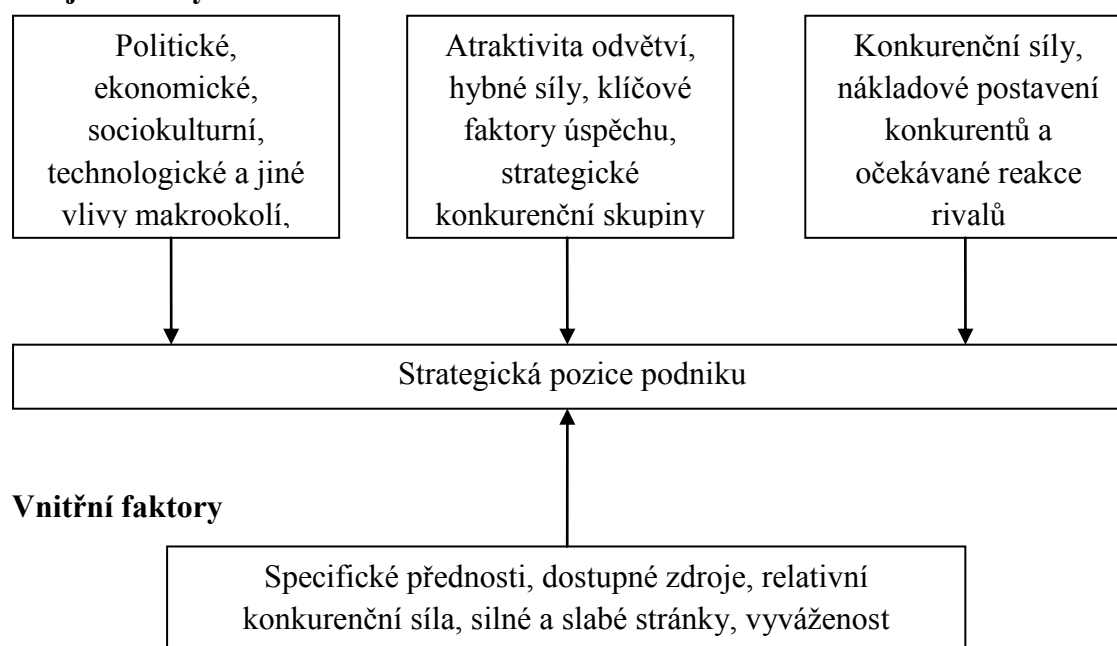
<sup>10</sup> Donnelly, J., Gibson, J., Ivancevich, J., Management, Praha: Grada Publishing, 1997

<sup>11</sup> Lednický, V. Strategické řízení, Ostrava: Repronis, 2006

v nichž chce uspokojovat poptávku. Podniky musejí poptávku aktivně vytvářet a využívat všech nových příležitostí. Příprava na takto chápané strategie vyžaduje nutně i nové přístupy. Strategie se tvoří s ohledem na dravé a drsné konkurenční prostředí, na zcela nový charakter konkurence, označovaný jako hyperkonkurence, megakonkurence atp.

S ohledem na cíle strategické analýzy lze vymezit dva základní okruhy její orientace – analýza orientovaná na vnější okolí podniku a analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku, které jsou vzájemně propojeny.<sup>12</sup>

### Vnější faktory



Obr. 2.1 Strategická analýza (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 10)<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Sedláčková, H., Buchta, K. Strategická analýza, Praha: C. H. Beck, 2006



### **2.2.1 Analýza obecného okolí<sup>13</sup>**

Obecné okolí podniku je tvořeno několika základními sektory – socioekonomickým, technologickým a vládním.

#### ***Socioekonomický sektor***

V rámci tohoto sektoru je nejdůležitější působení ekonomických, klimatických, ekologických a sociálních faktorů.

#### **Ekonomické faktory**

Situaci v podniku silně ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. Stratégové musí v tomto ohledu analyzovat zejména tyto faktory: stádium hospodářského cyklu světové i naší ekonomiky (zda je ve stavu deprese, recese, oživení nebo konjunktury), politickou situaci, hospodářskou politiku vlády, fiskální politiku, stav platební bilance státu, míru inflace (případně deflace), situaci na kapitálovém trhu.

Je zřejmé, že každý z uvedených faktorů může usnadňovat či komplikovat dosahování strategických cílů podniku. Při strategické analýze jde o identifikaci takovýchto vlivů a síly jejich působení na vývoj dané organizace v budoucnu v průběhu naplňování její strategie. Zejména je důležitý tzv. magický čtyřúhelník, který tvoří:

1. ekonomický růst,
2. nezaměstnanost,
3. inflace,
4. vnější rovnováha.

Cílem je minimalizovat nezaměstnanost a inflaci a maximalizovat ekonomický růst a přebytek obchodní bilance. Problém však spočívá v tom, že zlepšení jedné veličiny zpravidla negativně ovlivňuje ostatní. Např. restriktivní fiskální a měnová politika snižuje inflaci, ale zároveň může zvyšovat nezaměstnanost nebo vyvolat zhoršení vnější rovnováhy.

Některé příklady působení ekonomických faktorů:

- Recese zpravidla vede k poklesu investičních aktivit.
- V napjaté monetární politice může být kapitál nutný pro uvažované rozšíření podniku příliš drahý nebo nedostupný.
- Úroková míra ovlivňuje podmínky pro investování.

---

<sup>13</sup> Keřkovský, M., Vykypěl, O. Strategické řízení: teorie pro praxi, Praha: C. H. Beck, 2002

- Měnové kurzy významně ovlivňuje podmínky exportu a importu.
- Velkou roli hraje také tzv. inflační očekávání. Obecně platí, že zisky v inflačním prostředí jsou vyšší. Například růst inflace v USA koncem 70. let minulého století způsobil, že firemní zisky byly dobré, podniky v inflačním prostředí zvyšovaly svoje ceny úměrně rostoucím nákladům. Pokles inflace na 3% v 80. letech minulého století způsobil, že firmy už nemohly tak rychle svoje ceny zvyšovat a firemní zisky se snížily, to vedlo firmy ke snižování nákladů, diverzifikaci produkce, orientaci na kvalitu produkce.

Působení těchto faktorů na jednotlivé podniky může být samozřejmě rozdílné, pro některé představují hrozbu, pro jiné příležitosti. Pověření manažeři musí při analýze určit, které z identifikovaných faktorů jsou pro daný podnik nejdůležitější a musí se také zaměřit na předpověď změn jejich působení v budoucnu.

### **Ekologické a klimatické faktory**

Manažeři se musí zabývat při strategické analýze i ekologickými a klimatickými faktory, neboť i ony mohou představovat hrozby, případně příležitosti pro určité podniky.

Ekologické faktory výrazně ovlivňují výrobní technologie podniků, rozmístování výrobních jednotek, způsobují zákazy určitých výrob atd. Lze říci, že především vlivem ekologických faktorů, případně vyčerpáváním přírodních zdrojů byl v posledních letech vyvinut efektivní tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zdrojů. Na druhé straně je třeba si uvědomit, že potřeba respektování ekologických zásad vede k vytváření nových podnikatelských příležitostí, např. v oblasti výroby filtračního zařízení spalin, klimatických zařízení, čističek odpadních vod, recyklace odpadů apod.

### **Sociální faktory**

Sociální faktory mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, ale také silně ovlivňují i stranu nabídky – podnikavost a pracovní motivaci.

O těchto faktorech lze říci, že v této oblasti sehrávají důležitou roli zejména následující faktory:

- politicko-spoločenský systém a klima společnosti,
- životní styl a životní úroveň,
- hodnoty a postoje lidí (konkurentů, zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců),

- demografická struktura obyvatelstva,
- zdravotní stav populace.

### ***Technologický sektor***

Pro existenci podniků jsou velmi významné vynálezy a zásadní inovace, jako byl například vynález laseru, baterie pro elektromobily, jaderné elektrárny, počítačů, syntetických vláken, robotů aj. Investování do technického rozvoje se na jedné straně stává nezbytností, na straně druhé v sobě zahrnuje příliš mnoho rizik – např. v důsledku technického rozvoje vznikají konkurenční technologie (DVD versus kazety) a do poslední chvíle zpravidla není jisté, zda určitý výzkum bude úspěšně zakončen a zda jeho výstup bude akceptovaný spotřebiteli v míře, zajišťující návratnost vynaložených prostředků.

V historii je známo mnoho případů firem, které tím, že vsadily na technický rozvoj, získaly na celou řadu let ve svých oborech podnikání neotřesitelné pozice. Například firma General Electric investovala velké prostředky do vývoje a využití tranzistorů a to ji zajistilo výhodu oproti hlavním konkurentům na téměř 30 let. Dalším příkladem je firma IBM, která bude zaujímat díky svému důrazu na technický rozvoj vedoucí pozici v počítačích i v dalších desetiletích. A v neposlední řadě závratný úspěch firmy Microsoft v minulém období je bezpochyby výsledkem strategické geniality jejího prezidenta B. Gatese, který včas a správně rozpoznal gigantický potenciál trhu celosvětové počítačové komunikace.

### ***Vládní sektor***

Stát ovlivňuje fungování ekonomiky především zákony a kontrolou jejich dodržování, nepřímý vliv mají také soudy, centrální banka, burza, média, politické strany a nátlakové skupiny. I v rozvinutých tržních ekonomikách je stát významným zaměstnavatelem a rovněž významným spotřebitelem, což se realizuje jednak ve formě poptávky státních orgánů a ze státního rozpočtu financovaných organizací po zboží a službách, jednak distribucí veřejných statků. Stát také v určitých oblastech kontroluje fungování trhů (např. regulací cen, obchodní inspekcí a další). Neméně významnou funkcí státu představuje definování a realizace hospodářské politiky státu, mající například podobu podpory malých firem, podpory exportu, výzkumu a technického rozvoje. Stát je rovněž spoluodpovědný za kvalitu pracovní síly ve smyslu zodpovědnosti za školskou, zdravotní a sociální oblast.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Keřkovský, M., Vykypl, O. Strategické řízení: teorie pro praxi, Praha: C. H. Beck, 2002

### 2.2.2 Analýza vnějšího prostředí

Tým vrcholového vedení podniku musí rozumět tomu, jaký vliv mají celkové i odvětvové trendy na strategii firmy a na její provozní činnost. Analýza vnějšího prostředí vyhodnocuje makroekonomické prostředí ekonomického růstu, vývoj měnových kurzů, úrokové sazby, ceny vstupních faktorů atp. Často je tato analýza označována jako analýza PESTEL, neboť odráží politické, ekonomické, společenské, technologické, enviromentální a legální prvky.

Součástí vnější analýzy je rovněž přezkoumání ekonomiky odvětví s využitím takových koncepčních nástrojů, jako je například „model pěti sil“ Michaela Portera: vyjednávací síla kupujících, vyjednávací díla dodavatelů, dostupnost substitučních produktů, hrozba nově vstupujících konkurentů a úroveň konkurence v odvětví. Model pěti sil pomáhá vyhodnotit přitažlivost odvětví a určit konkrétní síly, které utvářejí odvětví, ať už příznivým či nepříznivým způsobem.

#### PESTEL analýza

PEST analýza je zkratka pro Political, Economic, Social and Technological analysis neboli analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Tato analýza se používá při obchodním a strategickém plánování, marketingovém plánování a při rozvoji produktů. V UK je analýza označována jako analýza SLEPT (přidává se L jako Legal neboli právní prostředí). V dnešní „zelené“ době přibylo ještě písmeno E jako Environmental (ekologické faktory) a vznikla analýza PESTEL nebo též PESTEL.<sup>15</sup>

- Politické prostředí – riziko vojenské invaze, ochrana duševního vlastnictví, obchodní regulační opatření a tarify, protěžování obchodních partnerů.
- Ekonomické prostředí – typ ekonomického systému v zemi, státní zásahy do volného trhu, komparativní výhody, směnné kursy a stabilita měny, kvalita infrastruktury.
- Společenské prostředí – demografické poměry, třídní struktura, školství, kultura, postoje, trávení volného času.
- Technologické prostředí – úroveň technologického rozvoje, vliv technologií na produktovou nabídku, vliv na strukturu nákladů.
- Životní prostředí – emise skleníkových plynů, objem vypouštěných tekutých odpadů, spotřeba energie, recyklace, spotřeba čisté vody.

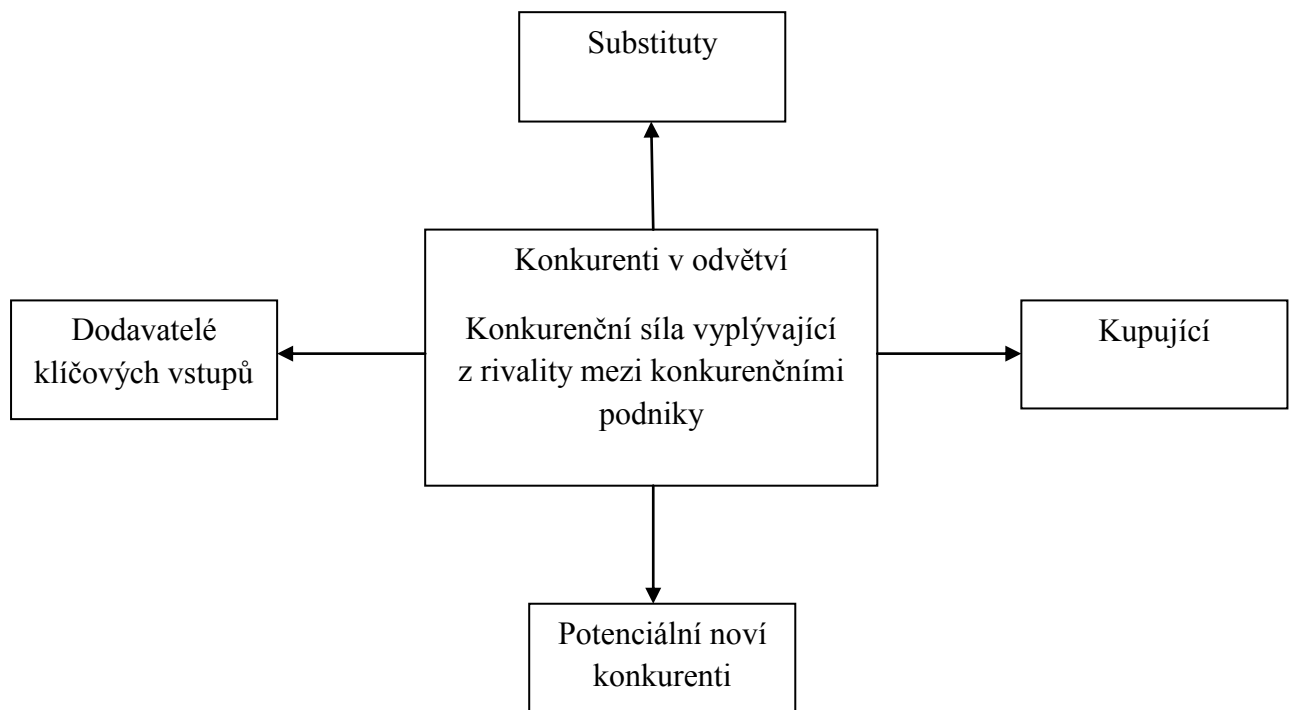
---

<sup>15</sup> Zdroj ze dne 28. 12. 2010: [http://en.wikipedia.org/wiki/PEST\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis)

- Právní prostředí – antimonopolní zákonodárství, cenová regulační opatření, daňové sazby a pobídky, mzdová legislativa, požadavky na označování výrobků.<sup>16</sup>

### Model pěti sil – Porterova analýza

Cílem tohoto modelu umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Pro podnik, který chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně, a pokud je to možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch.<sup>17</sup>



Obr. 2.2 Model pěti sil (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 48)<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Kaplan, R., Norton, D. Efektivní systém řízení strategie, Praha: Management Press, 2010

<sup>17</sup> Sedláčková, H., Buchta, K. Strategická analýza, Praha: C. H. Beck, 2006

Porterův model představuje základní faktory, které ovlivňují ziskovost a působí na firmy. Hrozby představují silná konkurence, protože omezuje firmy při zvyšování cen a dosahování vyššího zisku, dále velká smluvní síla kupujících, která tlačí ceny dolů, či kupující požadující vyšší kvalitu nebo servis, také velká smluvní síla dodavatelů, kteří mohou zvýšit ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit, existence substitučních výrobků a noví konkurenti vstupující do odvětví.

Blažková popisuje jednotlivé síly Porterova modelu takto:<sup>18</sup>

**Noví konkurenti vstupující do odvětví** – zde je důležitá pravděpodobnost, s jakou mohou noví konkurenti zvýšit konkurenční tlak na existující firmy, a dále jednoduchost, s jakou mohou nové firmy vstoupit na trh. Jsou zde důležité otázky jako např.: Existují, či neexistují bariéry vstupu na trh? Jak vysoké náklady jsou spojené se vstupem na nový trh? Tato síla je obzvlášť důležitá v nových, progresivně se rozvíjejících se oborech. Součástí analýzy síly by přitom měly být i klasické mikroekonomické otázky.

**Substituční výrobky** – jsou takové dva statky, u kterých může spotřebitel snadno zaměňovat spotřebu jednoho spotřebou druhého. Hrozba takovýchto výrobků či služeb tedy představuje riziko, že zákazník si nevybere náš výrobek, ale výrobek, který podle něj uspokojuje jeho potřeby, či si vybere zcela jiný, zástupný výrobek či službu. I zde musíme počítat s cenovou válkou. Této hrozbě lze čelit např. následujícími činnostmi:

- včasným a správným předvídáním přání a požadavků zákazníků,
- vývojem nových výrobků nebo nabídkou nových služeb, které se výrazně liší od konkurenčních výrobků či služeb,
- snížením ceny výrobku lepší kontrolou jeho nákladů nebo snížením relace cena/užitek.

**Vyjednávací síla kupujících** – zde je rozhodující struktura a koncentrace kupujících na trhu. Tato kupní síla je vysoká, pokud existuje pouze několik významných kupujících, když nakupují ve velkém objemu, výrobek je standardní, kupující mají nízké náklady spojené s přechodem jinam, mají všechny informace či jim jde především o kvalitu výrobku.

Silou kupujících je myšlena zejména jejich vyjednávací síla o ceně, a to ať už ta přímá, kdy skutečně dojde k domluvě se zákazníkem, anebo ta nepřímá, kdy zákazník prostě může

---

<sup>18</sup> Blažková, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, Praha: Grada Publishing, 2007

začít odebírat méně zboží nebo služeb anebo může odejít jinam. Přitom zejména síla kupujících je od vzniku krize velice důležitým faktorem, který se nevyplatí podceňovat. Dnes už je totiž běžné, že zákazník zcela otevřeně a významně ovlivňuje cenu. V případě státních zakázek firma cenu neovlivní téměř vůbec, naopak u zakázek soukromých je možné o ceně smlouvat a cena je převážně v režii podniku.

**Vyjednávací síla dodavatelů** – jedná se o velikost dodavatelů na trhu a o jejich potenciál „diktovat“ podmínky i dodávky výrobků a služeb na trhu.

Vyjednávací síla dodavatelů či kupujících představuje hrozbu v případě, že na jedné straně existuje monopol, panuje nedostatek potřebných zdrojů nebo naopak je převaha nabídky našich výrobků na trhu nad poptávkou. Obranou proti této hrozbě může např. být:

- dobře fungující marketingový a informační systém, především v oblasti prodeje a nákupů,
- dobrý přehled o kupujících a dodavatelích, jejich cenách, dodacích podmínkách, zvyklostech apod.,
- kalkulace pro výpočty případných nákladů spojených se změnou kupujícího či dodavatele.

**Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu** – bývá ovlivněna velikostí a počtem konkurentů, stupněm odlišnosti mezi výrobou a službami i úrovní bariér vstupu na trh a odchodu z trhu. Rivalita je intenzivnější, pokud se na trhu vyskytuje mnoho malých nebo stejně velkých konkurentů, pokud výrobek nelze odlišit od ostatních (např. uhlí a ocel), když náklady na přechod jinam jsou nízké a pokud jsou vysoké náklady na odchod z trhu. Řešením silícího tlaku konkurentů může být např.:

- správný výrobek, na správném místě a za správnou cenu,
- následovat strategii nízkých nákladů, odlišení nebo nalezení tržní mezery,
- dobře fungující informační systém se všemi dostupnými informacemi o konkurenci, dodavatelích, zákaznících a jiných faktorech.

Někdy se také jako šestá síla uvádí síla komplementářů. Jedná se o firmy, jejichž podnikání je nějak závislé na podnikání naší firmy a naopak (např. výrobci automobilů a dodavatelé či výrobci skel, softwarové podniky a výrobci počítačů).

### 2.2.3 Analýza vnitřního prostředí<sup>19</sup>

Strategické možnosti podniku jsou dány nejen zohledněním podmínek externího prostředí, ale úspěšnost zvolené strategie je závislá na jeho vnitřních silách a schopnostech eliminovat podnikové slabosti. Základem úspěšné strategie je její soulad mezi podnikovými zdroji a schopnostmi s podmínkami vnějšího prostředí.

Do vnitřního prostředí firmy patří vnitřně provázané skupiny, které jsou shrnuty pod pojmem společnost. Toto prostředí firmy tvoří zdroje firmy (materiálové, finanční, lidské), management, zaměstnanci, organizační struktura, mezilidské vztahy, etika a materiální prostředí. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažerem ovlivňovány.

### 2.2.4 Finanční analýza

Finanční analýza je významnou součástí podnikového řízení. Hlavním úkolem finanční analýzy je komplexní posouzení současné finanční a ekonomické situace společnosti. Finanční analýza poukazuje nejen na silné stránky podniku, ale zároveň pomáhá odhalit případné poruchy ve finančním hospodaření. Výsledky a poznatky slouží především pro tvorbu koncepce rozvoje, volbu strategie, plánování peněžních příjmů a výdajů (peněžních toků) v různých časových horizontech. Závěry finanční analýzy slouží nejen pro strategické a taktické investiční a finanční rozhodování, ale i pro informování vlastníků, věřitelů a dalších zájemců.

Základem finanční analýzy jsou tzv. poměrové finanční ukazatele – ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity a ukazatele zadluženosti.<sup>20</sup>

#### ***Ukazatele rentability***

Rentabilita, tedy výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Mezi nejpoužívanější ukazatele patří rentabilita vlastního kapitálu ROE, rentabilita celkového kapitálu ROA a účetní rentabilita projektu nebo také rentabilita tržeb z provozního hospodářského výsledku ROS.

---

<sup>19</sup> Sedláčková, H., Buchta, K. Strategická analýza, Praha: C. H. Beck, 2006

<sup>20</sup> Zdroj ze dne 23. 3. 2011: <http://www.ambica.cz/content/view/109/179/>



Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři. Zjistíme ji poměrem zisku po zdanění k vlastnímu kapitálu vloženému do projektu.

$$\text{ROE} = \text{zisk po zdanění} / \text{vlastní kapitál} \quad (1)$$

Rentabilita celkového kapitálu vyjadřuje výnosnost veškerých zdrojů kapitálu a tuto rentabilitu získáme poměrem celkového kapitálu k součtu zisku po zdanění a zdaněných úroků.

$$\text{ROA} = \text{zisk před úroky a zdaněním} / \text{aktiva} \quad (2)$$

Rentabilita tržeb z provozního hospodářského výsledku je poměr provozního hospodářského výsledku k tržbám a je požadována bankami.

$$\text{ROS} = \text{zisk po zdanění} / \text{tržby} \quad (3)$$

### ***Ukazatele likvidity***

Likvidita vyjadřuje poměr mezi aktivy směnitelnými za peníze a pasívy, někdy se tento zlomek vyjadřuje také procenty. Tyto ukazatelé jsou pak, z hlediska analýzy, chápány jako krátkodobý pohled na solventnost podniku a díky tomu, že vycházejí z možností firmy uhradit své krátkodobé dluhy, jsou zároveň měřítkem krátkodobého rizika. Nejčastěji jsou uvažovány tři základní stupně likvidity – okamžitá, pohotová a běžná.

Okamžitá likvidita, též likvidita 1. stupně, v běžné praxi nazývaná anglickým termínem cash ratio, je vypočítaná jako poměr mezi hotovostí (peníze na účtech a v pokladně, ceniny apod.) a krátkodobými dluhy. Pro firmy se doporučuje, aby se hodnota pohybovala kolem dvaceti procent.

$$\text{OL} = \text{krátkodobý finanční majetek} / \text{krátkodobé dluhy} \quad (4)$$

Pohotová likvidita, neboli likvidita 2. stupně, je poměr mezi pohotovými oběžnými aktivy a krátkodobými dluhy. Je doporučováno, aby čitatel a jmenovatel byly v poměru 1:1<sup>21</sup>, aby podnik byl schopen dostát svým závazkům, aniž by musel prodávat své zásoby.

$$\text{PL} = (\text{oběžná aktiva-zásoby-pohledávky}) / \text{krátkodobé dluhy} \quad (5)$$

Ukazatel běžné likvidity, likvidita 3. stupně, je poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými dluhy splatnými do jednoho roku. Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát je firma schopna uspokojit své věřitele v případě, že by se veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku

proměnila na hotovost. Za ideální hodnotu je považován poměr 2:1<sup>21</sup>, což by znamenalo, že jednotku krátkodobých dluhů kryjí dvě jednotky oběžných aktiv.<sup>21</sup>

$$BL = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé dluhy} \quad (6)$$

### ***Ukazatele aktivity***

Ukazatelé aktivity jsou další poměrové ukazatele. Z těchto ukazatelů je snadné se dozvědět, jak efektivně daná firma nakládá se svými finančními prostředky nebo třeba jakou má vyjednávací sílu vůči dodavatelům. Mezi ukazatele aktivity jsou řazeny – obratovost zásob, obrátka zásob, obratovost pohledávek, obrátka pohledávek, obratovost závazků a obrátka závazků. Obratovost představuje rychlost obratu daných veličin a doba obratu, neboli obrátka udává, jak dlouho jsou běžná aktiva držena ve formě zásob, pohledávek a závazků (ve dnech).<sup>22</sup>

$$\text{Obratovost zásob} = \text{tržby} / \text{zásoby} \quad (7)$$

$$\text{Obrátka zásob} = 365 / \text{obratovost zásob} \quad (8)$$

$$\text{Obratovost pohledávek} = \text{tržby} / \text{pohledávky} \quad (9)$$

$$\text{Obrátka pohledávek} = 365 / \text{obratovost pohledávek} \quad (10)$$

$$\text{Obratovost závazků} = \text{tržby} / \text{závazky} \quad (11)$$

$$\text{Obrátka závazků} = 365 / \text{obratovost závazků} \quad (12)$$

### ***Ukazatele zadluženosti***

Pojem zadluženost znamená, že aktiva podniku jsou financována z vlastních zdrojů, ale také ze zdrojů cizích, tedy z dluhů. Tato analýza nám tedy říká, v jakém rozsahu jsou aktiva podniku financována cizími zdroji. Majitelé firem upřednostňují vyšší zadluženost (cizí kapitál je levnější), věřitelé přirozeně preferují nižší zadluženost firmy (nižší riziko, že o své peníze přijdou).

Prvním ukazatelem je celková zadluženost, která se vypočítá podílem celkových dluhů a celkových aktiv. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím větší je riziko pro věřitele. Dále zde patří koeficient samofinancování, který ukazuje, do jaké míry je podnik schopen sám se

---

<sup>21</sup> Růčková, P., Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi, Praha: Grada Publishing, 2008

<sup>22</sup> Zdroj ze dne 23. 3. 2011: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-aktivity>

financovat. Koeficient samofinancování a celková zadluženost by měly po součtu dávat přibližně 1.<sup>23</sup>

$$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí kapitál} / \text{aktiva} \quad (13)$$

$$\text{Koeficient samofinancování} = \text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva} \quad (14)$$

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \text{zisk před úroky a zdaněním} / \text{nákladové úroky} \quad (15)$$

### 2.2.5 SWOT analýza

Analýza SWOT je pravděpodobně nejstarším a nejzákladnějším ze všech nástrojů analýzy strategie, který určuje existující silné a slabé stránky příslušné organizace, nadcházející příležitosti a nepříjemné hrozby, jimž musí organizace čelit.<sup>24</sup>

Fakta pro matici SWOT lze shromáždit pomocí nejrozličnějších technik, např. převzetím z dosud uskutečněných dílčích analýz, porovnáním s konkurenty, metodou interview, případně řízené diskuse expertů. Inspirací mohou být také již dříve zpracované SWOT analýzy nebo případně závěry výzkumu z této oblasti.

Uplatnění analýzy je vedeno základním cílem rozvíjet silné stránky a potlačovat slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby. Základní přínos je spatřován v identifikaci vnějších a vnitřních faktorů a následném ocenění jejich vlivů a vazeb mezi nimi.

Cílem SWOT analýzy není zpracování seznamu potenciálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale především idea hluboce strukturované analýzy poskytující velmi užitečné poznatky. Pokud má SWOT analýza plnit v procesu tvorby strategie určitou roli, musí její aplikace směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí.<sup>25</sup>

Podle Keřkovského a Vykypěla<sup>26</sup> je výhodné, jsou-li při zpracování SWOT analýzy respektovány následující zásady:

1. Závěry analýzy by měly být relevantní, analýza by tedy měla být zpracována s ohledem na účel, pro nějž je vytvořena. SWOT analýza zpracovaná pro jeden účel by neměla být mechanicky použita při řešení jiné problematiky.
2. SWOT analýza by měla být zaměřena na podstatná fakta a jevy, pro jejichž prvotní identifikaci by měla být v rozumné míře uplatněna redukce, analýza by měla být zaměřena na podstatné atributy analyzovaného prostředí.

<sup>23</sup> Růčková, P., Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi, Praha: Grada Publishing, 2008

<sup>24</sup> Kaplan, R., Norton, D. *Efektivní systém řízení strategie*, Praha: Management Press, 2010

<sup>25</sup> Sedláčková, H., Buchta, K. *Strategická analýza*, Praha: C. H. Beck, 2006

<sup>26</sup> Keřkovský, M., Vykypěl, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, Praha: C. H. Beck, 2002

3. Je-li SWOT součástí strategické analýzy, pak by při ní měla být identifikována pouze fakta strategická. Například konflikty mezi managementem jsou významnou slabinou, pokud ale lze tento problém vyřešit jednorázově, např. změnou managementu, není tato slabina strategická a do SWOT nepatří. Naproti tomu trvale vysoká fluktuace je strategickou slabinou.
4. SWOT analýza by měla být objektivní. Neměla by vyjadřovat jenom subjektivní názory zpracovatele analýzy, nýbrž objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy. Toho lze dosáhnout například tak, že po zpracování prvního návrhu SWOT tabulky je tento návrh předložen k posouzení dalším expertům a jejich názory jsou při zpracování konečné verze náležitě zohledněny.
5. Síla působení jednotlivých faktorů by měla být patřičným způsobem zohledněna podle významu, například by měly být zvýrazněny nejvýznamnější faktory, případně by měla být zde uváděná fakta ohodnocena bodovacím systémem.

Při SWOT analýze se analyzují faktory interní, tedy silné a slabé stránky, a faktory externí neboli příležitosti a ohrožení. Jednotlivé faktory se uspořádají do tzv. SWOT matice.

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Hrozby (T)

Obr. 2.3 SWOT matice<sup>27</sup>

- **Silné stránky** – za silnou stránku jsou považovány takové interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Představují takové oblasti, ve kterých je firma dobrá a lze je použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Jedná se o posouzení firemních dovedností, schopností, zdrojových možností a potenciálu.
- **Slabé stránky** – jsou přesným opakem stránek silných. Úroveň některých faktorů je nízká, firma je v něčem slabá a slabé stránky brání efektivnímu výkonu firmy.

<sup>27</sup> Blažková, M., Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, Praha: Grada Publishing, 2007, strana 155

- **Příležitosti** – příležitosti představují možnosti, s jejichž realizací mohou stoupnout vyhlídky na růst či zlepšení využití disponibilních zdrojů a účinnější plnění cílů. Dále zvyhodňují podnik vůči konkurenci.
- **Hrozby** – nepříznivá situace či změna v podnikovém okolí znamenají překážky pro činnost a mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. V takovém případě musí podnik rychle reagovat, aby je odstranil či minimalizoval.<sup>28</sup>

Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici	
<b>Silné stránky</b> Silná značka Dobré povědomí mezi zákazníky Cenová výhoda díky know-how Exkluzivní přístup k přírodním zdrojům Aktivní přístup k výzkumu a vývoji	<b>Slabé stránky</b> Nedostatek marketingových zkušeností Špatné umístění firmy Špatná reputace mezi zákazníky Nedostatečný přístup k distribučním cestám Vysoké náklady
<b>Příležitosti</b> Nové technologie Rozvoj nových trhů Nenaplnění potřeby zákazníků Akvizice, joint ventures	<b>Hrozby</b> Vstup nových konkurentů na trh Nová regulační opatření, daňová zatížení Změny v zákaznickových preferencích Zavedení obchodních bariér

Obr. 2.4 SWOT matice<sup>28</sup>

### 2.2.6 Formulace návrhu strategie<sup>29</sup>

Na základě vypracovaných analýz by měla být vybrána strategie, které bude po schválení vedením firmy realizována.

Vybraná strategie bude zformulována na podkladě výsledků strategických analýz, zaměřených jak na vnější, tak na vnitřní prostředí firmy. Je samozřejmé, že zaměření, rozsah a podrobnost těchto analýz se mohou lišit.

**Corporate (firemní) strategie** vyjadřuje základní podnikatelské rozhodnutí, například v jakém odvětví a v jaké zemi podnikat, jak alokovat disponibilní kapitálové prostředky,

<sup>28</sup> Blažková, M., Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, Praha: Grada Publishing, 2007

<sup>29</sup> Keřkovský, M., Vykypěl, O. Strategické řízení: teorie pro praxi, Praha: C. H. Beck, 2002

jakým zásadním způsobem bude podnikání řízeno a který z existujících podnikatelských záměrů bude nadále preferován a která naopak utlumován, apod. V této úrovni řízení se rovněž rozhoduje o tom, do jakých strategických obchodních jednotek bude daná organizace rozdělena a jaké budou jejich cíle a formy konkurenčního boje.

**Business (obchodní) strategie** uvádí základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro úroveň jednotlivých obchodních jednotek.

**Funkční strategie** – v návaznosti na každou strategii by měla na hierarchicky o jeden stupeň nižší úrovni existovat dílčí strategická řízení jednotlivých specifických oblastí, např. výzkum a vývoj, marketing, informační systémy, atd. Role těchto strategických řízení spočívá v rozpracování nadřazených strategií do jednotlivých specifických oblastí v souladu s celkovým rozvojem firmy ve formě funkčních strategií.

### 2.2.7 Možné alternativní směry strategického rozvoje<sup>30</sup>

V podniku lze rozlišit následující čtyři základní druhy strategických alternativ:

- strategii expanze,
- strategii omezení,
- strategii stability,
- kombinovanou strategii.

Podnik sleduje strategii:

- a) **stability**, jestliže – pokračuje ve svých službách zákazníkům se stejnými výrobky, pro tentýž trh a se stejnými funkcemi, které uplatňoval ve svém podnikání, a pokud má hlavní strategická rozhodnutí zaměřena na zlepšení postupů v jednotlivých oblastech činnosti podniku,
- b) **expanze**, jestliže – nabízí zákazníkům nové výrobky, na nových trzích s novými funkcemi, nebo svá strategická rozhodnutí zaměřuje na rozšiřování stávajících oblastí podnikání,
- c) **omezení**, jestliže – je redukován rozsah výrobků, trhů, nebo jsou strategická rozhodnutí zaměřována na zužování stávající oblastí podnikání,
- d) **kombinace**, jestliže – podnik vědomě využívá různých strategií.

---

<sup>30</sup> Keřkovský, M., Vykypěl, O. Strategické řízení: teorie pro praxi, Praha: C. H. Beck, 2002

### 3. Představení organizace<sup>31</sup>

#### 3.1 Profil společnosti

Společnost ABC, s.r.o. byla založena na začátku roku 2009. Momentálně působí v oblasti pozemního stavitelství, obzvláště v oblasti TZB (technické zařízení budov). Firma svým zákazníkům nabízí kvalitní a vysoce odborný servis, od poradenské činnosti, projektování a samotné realizaci až po záruční a pozáruční servis, což potvrzuje velmi dobrou pozici na stavebním trhu. A to, že management firmy je vysoce odborně zdatný a má propracovaný systém řízení společnosti ISO 9001:2008, prokázal už na mnohých stavbách a investičních celcích nejen na Slovensku, ale také v České republice. Dále firma získala certifikáty ISO 14001:2004.

Firma ABC, s.r.o. vyniká nad ostatními konkurenty kvalitou dodaných technologických zařízení, spolehlivostí v dodržování termínů, odborným servisem a neustálou konfrontací s technickým vývojem, flexibilitou a vysokou motivací svých pracovníků. Cení si každého zákazníka jako významného a je ráda, že může plnit jeho individuální potřeby a požadavky. Udělá vše, aby zákazníci mohli pohodlně, lehce a efektivně využívat všechny nabízené služby a technologické celky.

ABC, s.r.o. vyvíjí také marketingové aktivity, mezi nejdůležitější patří partnerství s hokejovým týmem HC SLOVAN Bratislava.

Základem kvality práce společnosti ABC je moderní, vysoce spolehlivý a stabilní systém vedení společnosti, využívající nejnovější technologie, odborný a spolehlivý servis montovaných zařízení. Vzhledem k používaným technologiím jsou svým zákazníkům schopni nabídnout kvalitně odvedenou práci.

ABC poskytuje svým firemním zákazníkům individuální starostlivost, jejímž cílem je zajištění maximálního možného pohodlí při využívání veškerých služeb. Vše, co firma dělá, dělá s cílem maximálně uspokojit potřeby a požadavky zákazníka tak, aby v zákaznickově podvědomí firma zůstala jako schopná a důvěryhodná, se kterou může zákazník počítat při realizování svých záměrů.

Firma operuje také na českém trhu a mezi významné stavby u nás patří např. rekonstrukce Ministerstva zemědělství ČR. Oblast TZB se v dnešní době nachází ve stabilní hladině a do budoucna je předpoklad, že tato oblast bude stále vyhledávaná. Firma měla v minulosti mateřskou společnost na území ČR, avšak musela tuto pobočku uzavřít, ne však z důvodů nedostatku zakázek, avšak ekonomická krize ji dostihla a z nedostatku přímých finančních

---

<sup>31</sup> Interní materiály společnosti ABC, s.r.o.

prostředků musela svou činnost zde ukončit. Tento fakt nahrál slovenskému úseku a ČR je pro něj důležitým zákazníkem.

Je také nutné zmínit, že společnost nedělá veškeré práce sama a na určité práce využívá subdodavatele. Ale sama je hlavním dodavatelem a nese celkovou odpovědnost za stavbu nebo zařízení budov.

I přesto, že se jedná o poměrně mladou firmu, má i ona své vize a cíle do budoucna. Hlavní prioritou je samozřejmě dobré jméno firmy, s čímž souvisí kvalitní práce, uspokojení zákazníků, obchodních partnerů a především zaměstnanců.

Na rok 2009 si vedení společnosti vytýčilo tyto cíle:

- zvětšit portfolio partnerů z řad velkých stavebních firem
- rozšíření obchodních aktivit
- posílit personální obsazení ve všech profesích, především jde o profesi dělnickou
- rozšíření prostor pro montážní pracovníky
- dokončení implementace informačního systému

Firma ABC, s.r.o. využívá vysoce kvalitní zařízení a využívá špičkové technologie, které jim pomohly získat nejen mezinárodní certifikáty:

- ISO 14001 CZ – Certifikát používání systému enviromentálního manažera ISO 14001:2004
- ISO 9001 CZ – Certifikát používání systému manažera kvality ISO 9001:2008
- Rockwool – Certifikát pro realizaci systému protipožární ochrany systémem pyrorock a Colnit DUCTROCK
- Isover – Certifikát pro realizaci systému protipožární ochrany ORSTECH a U PROTECT
- Grena – Certifikát pro realizaci ohněvzdorných konstrukcí GRENAMAT
- Toshiba – Osvědčení montáže, oprav a kompletního servisu produktů TOSHIBA
- Hilti – Osvědčení protipožární ochrany Hilti

Společnost realizuje technické zařízení budov, přesněji vzduchotechniku nebo klimatizaci pro:

- administrativní budovy,
- hotely a penziony,
- obchodní centra,



- sportovní haly,
- zdravotnické zařízení a soukromé ordinace,
- restaurace a kavárny,
- kancelářské prostory,
- finanční sektor,
- zimní stadiony.

### **3.2 Filozofie firmy**

- Dosáhnutí maximální spokojenosti zákazníka flexibilitou při plnění jeho požadavků a kvalitou našich služeb je pro organizaci na prvním místě.
- Samozřejmé je také důsledné naplňování platných právních předpisů a jiných požadavků a pracovat tak, aby zaměstnanci minimalizovali negativní dopady na životní prostředí a chránili ho.
- Manažeři neustále zlepšují zavedené procesy, stanovují každoroční cíle a cílové hodnoty na základě výsledků z předcházejícího roku a tendencí vývoje.
- Management trvale vzdělává své zaměstnance a zvyšuje jejich vědomí v otázkách kvality a služeb a ochrany životního prostředí.
- Organizace také dbá o bezpečnost a ochranu zdraví při práci.
- Vedení společnosti přehodnocuje trh očima zákazníka, zlepšuje pracovní prostředí a prostředí zákaznickova domova.
- Firma objektivně hodnotí environmentální profil a zlepšuje stav životního prostředí hlavně formou prevence znečišťování.
- Manažeři vedou otevřený dialog se zaměstnanci a veřejností o chování k životnímu prostředí.
- Zaměstnanci předcházejí a zamezují vzniku havarijních situací.
- Společnost také důsledně realizuje preventivní opatření v oblasti odpadů a hospodaření s energií.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Interní materiály společnosti ABC, s.r.o.

## 4. Strategická analýza

Čtvrtá kapitola je věnována praktické části mé práce, ve které jsou aplikovány analýzy na současný stav vybrané organizace. Pro praktickou aplikaci jsem zvolila PESTEL analýzu, model pěti sil, finanční analýzu v podobě vybraných finančních ukazatelů a analýzu SWOT.

### 4.1 PESTEL analýza

#### Politické prostředí<sup>33</sup>

Politické prostředí zahrnuje existující a potencionální působení politických vlivů, zabývá se problematikou stability politické scény, která má přímý dopad na stabilitu legislativního rámce (omezení v podnikání, ekologické legislativa, zaměstnávání různých skupin občanů apod.). Kromě samotné stability se také sledují všechny podstatné zákony a návrhy pro oblast, kde firma působí.

K prioritním zájmům SR patří rozvoj přátelských vztahů a spolupráce se sousedními státy. SR se aktivně zapojila do visegrádské spolupráce. Kromě rozvoje vztahů s Českou republikou, Maďarskem, Polskem a Rakouskem věnuje SR trvalou pozornost rovněž spolupráci s Ukrajinou, rozvíjí korektní vztahy a dbá na vyvážené kontakty s Ruskem.

Slovensko aktivně vystupuje v mezinárodních organizacích:

- 1. 1. 2009 vstup do eurozóny,
- od 23. 6. 2000 člen Visegrádské skupiny,
- 1. 5. 2004 vstup do Evropské unie,
- 29. 3. 2004 člen Severoatlantické aliance (NATO),
- 14. 12. 200 vstup do Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD),
- od listopadu 2001 člen Paktu stability pro jihovýchodní Evropu.

Pozitivně by mohlo pro ABC, s.r.o. působit snížení daně z příjmu právnických osob na Slovensku. Momentální daň je 19% a upravuje ji zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z příjmu. Vláda počítá se zvýšením DPH z 19% na 20% a zvýšení sazby DPH by mělo platit od 1. 1. 2011 a má být dočasné, do doby pokud saldo veřejných financí neklesne na úroveň 3%HDP.

Další pozitivní vliv přišel ze strany slovenské vlády v březnu roku 2011, kdy byl přijat Vládní program zateplování. Program slouží k energetické hospodárnosti budov na bydlení a

---

<sup>33</sup> Zdroj ze dne 9. 4. 2011 : [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)

zmírnění důsledků hospodářské krize na občany Slovenské republiky. Poskytovatele podpory je Ministerstvo výstavby a regionálního rozvoje SR, které je dle zákona č. 575/2001 Z. z. ústředním orgánem pro tvorbu a uskutečňování bytové politiky. Žadatel, příjemce podpory, může být fyzická či právnická osoba s trvalým pobytem nebo sídlem na Slovensku.<sup>34</sup>

### **Ekonomické prostředí<sup>35</sup>**

Vedení společnosti ABC sídlí v Bratislavě, tudíž mne zajímal stav slovenské ekonomiky, která je v posledních letech na vzestupu. Před vypuknutím ekonomické krize vykazovala jeden z nejvyšších růstů HDP (rok 2006) a tím si zajistila pobyt na samém vrcholu žebříčku zemí OECD. Ekonomická krize mírně rozvoj zastavila, avšak jakmile pominula, země okamžitě obsadila pozici nejrychleji rostoucího člena OECD i nejrychleji rostoucí ekonomiky Evropské unie.

Celkové daňové zatížení na Slovensku je spolu s mimoevropskými zeměmi nejnižší z členských zemí OECD. V roce 2004 proběhla na Slovensku daňová reforma, kdy byla zavedena rovná 19% sazba daně. Mimo zavedení rovné 19% sazby daně pro daň z příjmu fyzických osob, daň z příjmu právnických osob a DPH byla daňovou reformou zrušena daň darovací, daň dědická i daň z převodu nemovitostí.

Slovensko je atraktivním cílem zahraničních investorů, o čemž slouží fakt, že v letech 2000 – 2009 vzrostl objem investic o 600%. Hlavními stimuly pro příchod zahraničních investorů na Slovensko jsou nízké daně a kvalifikovaní a poměrně levní zaměstnanci. Největším dlouhodobým investorem na Slovensku je Německo a Nizozemí a významným obchodním partnerem je také Česká republika.

Stavební průmysl vykázal v roce 2010 produkci 5 534,6 mil. Eur, z toho v zahraničí bylo vyprodukováno 146,1 mil.Eur a v tuzemsku 5 388,4 mil.Eur.

Podrobnější ekonomické ukazatele jsou znázorněny v příloze číslo 1.

---

<sup>34</sup> Zdroj ze dne 18. 04. 2011: <http://www.tzbportal.sk/legislativa/vladny-program-zateplovania.html>

<sup>35</sup> Zdroj ze dne 9. 4. 2011 : [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)

## **Sociální prostředí<sup>36</sup>**

Do sociálního prostředí jsou zahrnovány sociální a kulturní aspekty prostředí, např. rozdělení příjmů, demografické faktory, pracovní mobilita, životní styl, vzdělání a kulturní rozdíly.

Počet obyvatel Slovenské republiky byl na konci roku 2010 téměř 5,5 miliónů lidí, přesně 5 433 385 obyvatel, což je o více než 11 tisíc obyvatel více než v předešlém roce.

Průměrná měsíční nominální mzda slovenského občana činila v minulém roce 769 Eur.

Slovensko nepatří k zemím, vyznačujícími se speciálními zvyklosti při obchodních jednáních. Lze konstatovat, že průběh jednání se nevymyká způsobům uplatňovaným v ČR. Po vstupu SR do EU se postupně eliminují zvyklosti, kdy sjednané obchodní dohody mnohdy nebyly dodrženy a právní vymahatelnost byla velice nízká. I přesto se však zejména v posledních dvou letech výrazněji objevují těžkosti s vymahatelností práva. Obecně se doporučuje obezřetnost a písemné sjednávání obchodních podmínek.

## **Technologické prostředí<sup>37</sup>**

Technologické prostředí zahrnuje celkový stav technologií, nové objevy, rychlost zastarávání, internet nebo rozvoj mobilních sítí. V odvětví TZB a pozemního stavitelství je několik možností, jak se rozvíjet. Pomocí internetu či mobilních technologií je možné spojení téměř s celým světem a není problém získat jakékoliv informace.

Každoročně je pořádáno několik výstav a veletrhů věnující se této oblasti. Např. i letos se bude pořádat již 19. ročník Mezinárodní výstavy technických zařízení budov v Bratislavě, v ČR patří mezi nejvýznamnější Veletrh AQUA – THERM Praha a AQUA – THERM pořádaný v Kyjevě.

---

<sup>36</sup> Zdroj ze dne 23. 3. 2011: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=4>

<sup>37</sup> Zdroj ze dne 6. 4. 2011 : <http://www.tzb-info.cz/>

## **Ekologické prostředí**

Klíčový vliv na to, v jakém stavu se nachází životní prostředí a v budoucnu nacházet bude, má především Evropská unie, která má letité zkušenosti s vytvářením politik pro oblast životního prostředí a ekologie. Soubor právních předpisů EU, které se týkají životního prostředí, je uznáván jako jeden z nejlepších na světě. Jsou-li tyto předpisy plně prováděny a vynucovány, tak dobře fungují.

Dnes poskytuje strategie EU pro udržitelný rozvoj zastřešující dlouhodobý rámec, který usiluje o synergie hospodářských, společenských a environmentálních cílů. Smlouva o EU požaduje, aby ochrana životního prostředí byla součástí vytváření a provádění všech politik Společenství.

Tržní nástroje, jako jsou obchodovatelné emisní povolenky a ekologické daně, se v EU používají stále častěji. Jejich cílem je začlenit náklady spojené s dopady hospodářské činnosti na životní prostředí a zdraví do tržních cen a stanovit cenu využívání přírodních zdrojů, jako jsou vzduch, voda a půda. Nejnovějšími příklady jsou systém EU pro obchodování s emisemi a harmonizovaný systém ekologických daní zavedený směrnicí o zdanění energetických produktů a směrnicí o výběru poplatků za nákladní dopravu.<sup>38</sup>

## **Legislativní prostředí**

Manažery podniku by měly zajímat změny zákoníku práce či úprava minimální mzdy (ta činí 769 Eur měsíčně), což má dopad na firmu. Předpisy EU také ovlivňují podnikání, proto musí mít firma přehled o jednotlivých nařízeních a předpisech, aby její podnikání s nimi nebylo v rozporu. Díky členství v EU má podnik ulehčenou administrativu a přechod zboží přes hranice.

Jedna z nejdůležitějších věcí je Bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti (BOZP). Podpora ochrany zdraví na pracovišti zahrnuje vše, co zaměstnavatelé, jejich zaměstnanci i společnost dělají pro zlepšení zdraví a pohody lidí při práci. Jde zde více než o pouhé splnění právních požadavků v oblasti zdraví a bezpečnosti; znamená to rovněž, že zaměstnavatelé budou aktivně pomáhat svým zaměstnancům při zlepšování vlastního zdraví a pohody. V rámci tohoto procesu je zásadní zapojení zaměstnanců a zohlednění jejich potřeb a názorů do organizace práce a pracoviště. BOZP na Slovensku upravuje zákon č. 95/2000 Z. z. o inspekci práce státu a na dodržování tohoto zákona dohlíží Ministerstvo práce, sociálních věcí a rodiny, Národní inspektorát práce a dílčí Inspektoráty práce. Sociální politika v oblasti BOZP

---

<sup>38</sup> Zdroj ze dne 7. 4. 2011: <http://www.eea.europa.eu/cs/themes/policy/about-policy-instruments>

je jedna z hlavních, kterou se zabývá EU. Věnuje se jí několik evropských směrnic, např. směrnice 89/391 EHS, 89/655 EHS nebo 92/63 EHS, které musely být zapracovány do všech legislativ členských států.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Zdroj ze dne 7. 4. 2011: <http://www.bozpinfo.cz/>

## 4.2 Model pěti sil<sup>40</sup>

Porterova analýza je další z řady analýz, které slouží v zásadě hlavně k tomu, aby se spolupracovníci na chvíli zamysleli nad svým podnikáním. Zároveň je to také analýza, která je důležitou součástí řízení strategické změny a přípravy strategie firmy.

### Noví konkurenti vstupující do odvětví

Jednou z Porterových sil je hrozba vstupu nových konkurentů na trh. V případě společnosti ABC, s.r.o. je hrozba docela vysoká. V odvětví technického zařízení budov a pozemního stavitelství neexistují žádné zásadní bariéry pro vstup do odvětví ani náklady se vstupem spojené, tudíž pravděpodobnost konkurence stoupá. K tomu přispívá i fakt, že pro založení podnikání v tomto oboru nejsou vysoké počáteční náklady. Nejjednodušší forma založení je společnost s ručením omezeným, kde je třeba základního jmění 5000 EUR.

Po ekonomické krizi, v roce 2010, vykazovaly téměř všechny odvětví nárůst v počtu společnosti přibližně o 10%. Na rok 2011 se počítá s poklesem v sektoru stavebnictví o 1,4%, v roce 2012 naopak stavebnictví poroste asi o 5,6%.

### Substituční výrobky

Druhou silou z kategorie konkurenčního prostředí je hrozba vlivu substitutů. V případě poskytovaných služeb vybrané společnosti hrozba substitutu není. Určité potřeby zákazníků lze uspokojit jen speciálním zařízením a jejich náhrada není možná. O substitutech se dá hovořit v případě, kdy firma dělá vzduchotechniku v kancelářské budově – v tom případě by šlo klimatizaci nahradit stolním větrákem. S těmito případy se lze setkat jen výjimečně. Podnik se zaměřuje na velké komplexy, u kterých je vzduchotechnika řešena na profesionální úrovni prostřednictvím celkového zajištění cirkulace vzduchu.

---

<sup>40</sup> Zdroj ze dne 11. 4. 2011 : <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

## **Vyjednávací síla kupujících**

Odběrateli služeb společnosti jsou hlavně stavební firmy - najmou si firmu ABC, s.r.o. pro technické zařízení budov, které jsou stavební společnostmi realizovány. Hlavním partnerem společnosti je stavební firma HANT BA a.s., která patří mezi nejkomplexnější podnik v oblasti pozemního stavitelství. Díky této firmě realizuje podnik HANT BA, a.s. přibližně 40% svých zakázek, tudíž lze říci, že je zde velká závislost na partnerovi. Vzhledem ke stabilitě a velikosti smluvního partnera nepředpokládám žádnou hrozbu či omezení zakázek a ze strategického hlediska je důležité si partnera udržet.

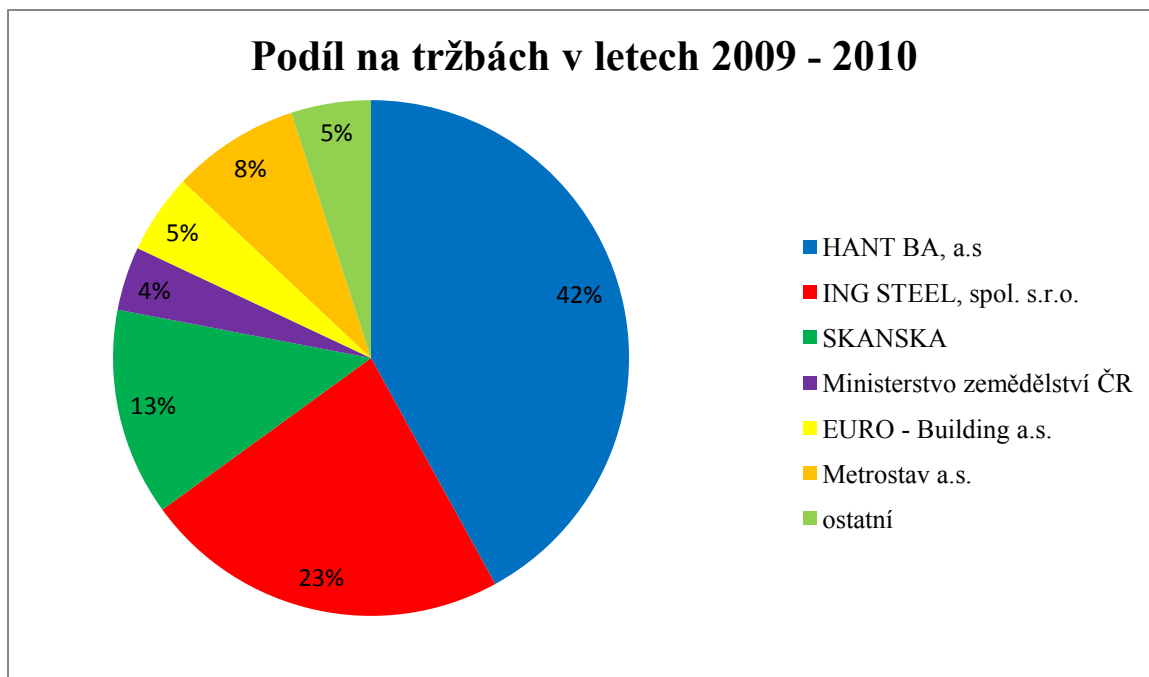
Vyjednávací síla kupujících je všeobecně vysoká, ale vzhledem k dobrému rozložení zakázek mezi státní a soukromé a kromě závislosti na firmě HANT BA, a.s., jiná přímá závislost neexistuje.

Ve spolupráci se společností HANT BA, a.s. byly realizovány tyto zakázky: bytový komplex NBC Dlhé Diely 2, Omnipolis, autosalón NISSAN, NAY Elektrodom, obchodní centrum Prievidza a autosalón KIA.

Další zákazníci společnosti:

- ING STEEL, spol. s.r.o. – přestavba Zimního stadiónu Vladimíra Dzurilla, rekonstrukce Zimního stadiónu Ondreje Nepelu v letech 2009 – 2011,
- EURO-BUILDING a.s. – Vysoká škola muzických umení,
- Metrostav a.s. – komplex Cubicon
- SKANSKA – nákupní centrum Soravia 4,5,
- Ministerstvo zemědělství ČR – rekonstrukce kuchyně.





Graf 4. 1 Podíl odběratelů na tržbách společnosti ABC, s.r.o. v letech 2009 - 2010

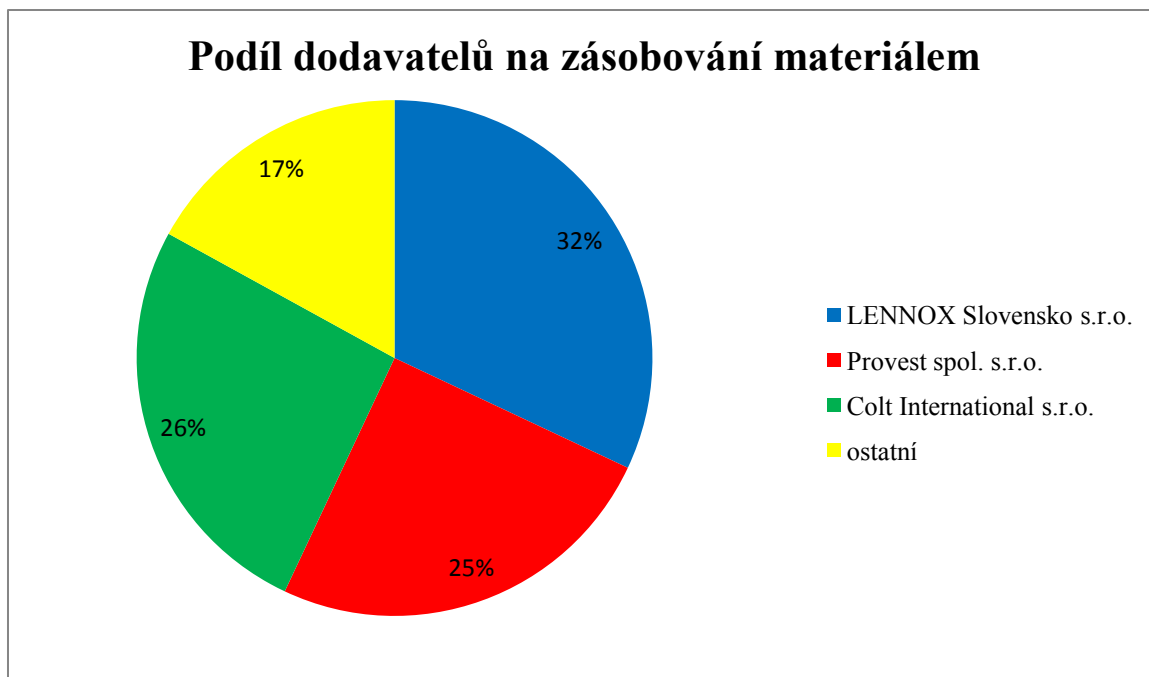
### Vyjednávací síla dodavatelů

Na slovenském trhu existuje velké zastoupení dodavatelů, i přesto management společnosti uvažuje o spolupráci s Čínou. Jeden ze zástupců firmy byl již do Číny vyslán, kde nasbíral mnoho zkušeností a obchodních kontaktů. Ekonomická krize tyto úvahy přerušila, jelikož podnik nechtěl příliš riskovat. Dnes se ekonomická situace stabilizuje, tudíž je otázka dodávek z Číny opět otevřená.

Firma nedisponuje žádnými zásobami a materiál nakupuje na objednávku, po sjednání konkrétní zakázky. Mezi hlavní dodavatele patří: LENNOX Slovensko s.r.o., Provest spol. s.r.o. a také Colt International s.r.o., která se řadí mezi světové jedničky a má zastoupení téměř po celém světě.

Mezi dodavatele se dále řadí např. T - Mobile (telefony a internet), IT & T (správa sítě a PC), UNION (stavební a montážní pojištění), ACCOR services (stravenky) aj.

Vzhledem k velké škále dodavatelů je cena dodávaného materiálu smluvní a závislost na dodavateli je malá, až zanedbatelná.



Graf 4.2 Podíl dodavatelů na zásobování materiálem

### Současná konkurence

V mnou sledovaném odvětví je poměrně velká rivalita, na trhu se vyskytuje mnoho malých nebo stejně velkých konkurentů. Existuje zde celá řada firem poskytující stejné či podobné služby, mezi nejdůležitější bych zmínila společnost Siemens s.r.o., divize Technologie budov. Společnost disponuje dlouholetou tradicí, velmi silnou obchodní značkou a divizemi po celém světě. Dalším konkurentem je např. KB Projekt se sídlem v Bratislavě, dále KOMTERM, a.s., která se řadí mezi přední poskytovatele energetických služeb a energetického poradenství na českém a slovenském trhu.

Další konkurenti v odvětví:

- E.T.K.M. s.r.o. – firma s dlouholetou tradicí, se sídlem v Bratislavě, poskytující montáž i dodávku zařízení,
- ABC Klima s.r.o. – firma s pobočkami na Slovensku i Česku,
- Klima Team – instalace chladicího zařízení,
- Energy Technologies spol. s.r.o. – zaměřuje se především na velké haly a komplexy.

Vzhledem k velkému množství konkurentů a malé velikosti podniku se dá říct, že firma zaujímá pouze malou nepatrnou část na trhu a síla konkurence je obrovská. Společnost ABC,

s.r.o. by se měla nechat inspirovat svými konkurenty v oblasti reklamy, ať už se jedná o propracovanost internetových stránek, existenci letáků a katalogů a více pobočkami na Slovensku a v ČR.

### 4.3 Interní prostředí<sup>41</sup>

Ke dni 31. 12. 2010 ve firmě pracuje 30 zaměstnanců, z toho jsou 2 externí pracovníci z České republiky, 12 je administrativních pracovníků a 16 lidí vykonává dělnickou profesi. Externisté v ČR vytvářejí stabilní zázemí a hledají nové příležitosti. Klíčovými profesemi jsou cenaři a THP pracovníci, tedy montéři a technici. Dalšími důležitými pozicemi jsou také manažeři, avšak o každé pozici se dá říct, že je důležitá a pro podnik nepostradatelná. Nejdůležitější osobou v podniku je ředitel a jednatel společnosti, který se vyznačuje svou flexibilitou a především pozitivním myšlením, které se snaží přenášet i na své podřízené. Manažer uplatňuje demokratický styl vedení podřízených, snaží se je vzdělávat např. posíláním zaměstnanců na veletrhy.

Průměrná mzda v podniku je 800 Euro, což je více než měsíční průměrná mzda na Slovensku a průměrný věk zaměstnanců je 34 let, kolektiv pracujících lidí se tedy skládá z mladých lidí. K vykonávání práce „v terénu“ není třeba speciálního vzdělání. Všichni pracovníci společnosti jsou každoročně školeni, THP pracovníci jsou pravidelně seznamováni s novinkami v oboru a manažeři pravidelně navštěvují slovenské, i zahraniční veletrhy a snaží se držet krok s dobou.

Nedílnou součástí každé moderní společnosti bývají motivační nástroje, finanční i nefinanční. Mezi finanční patří výkonnostní odměna, která může být poskytnuta každý měsíc, v závislosti na dobře odvedenou zakázku. Další odměnou je prémie, která je rozdělována jedenkrát ročně, na základě hospodářského výsledku. Člověk, vykonávající dělnickou profesi, může dostat prémie do výše svých dvou platů a management do výše svých čtyř měsíčních platů.

Mimo peněžní odměny nabízí vedení firmy svým zaměstnancům i různé zaměstnanecké výhody, jež mají většinou plošný charakter. Jeden z nabízených benefitů je příspěvek na sport a zdraví, dále příspěvek na rekreaci u vybraných cestovních kanceláří. Tyto slevy se vztahují i na rodinné příslušníky zaměstnanců. Nejrozšířenějšími benefity, poskytované pracovníkům, jsou služební mobilní telefon a služební auto. Služební mobil má téměř každý zaměstnanec, avšak zde si zaměstnanci musejí sami proplácet soukromé hovory. Služební auto už není celoplošní výhodou, ale pokud někdo potřebuje použít auto během pracovní doby a k pracovním účelům, je mu vůz poskytnut. Téměř každý z THP pracovníků z řad středního managementu má auto k dispozici i k soukromým účelům a u dělnických profesí je vždy určena jedna osoba, která má služební vůz na starost, na víkendy ho parkuje před svým

---

<sup>41</sup> Interní materiály společnosti ABC, s.r.o.

domem a může ho využít i k přiměřeným osobním účelům, vždy po dohodě s vedením. Všechny motivační faktory jsou dány směrnicemi organizace a zaměstnanci jsou s nimi pravidelně seznamováni skrz personálního manažera.

Zaměstnanci mají možnost pracovat v příjemném pracovním prostředí, které se nachází téměř v centru Bratislavy, v dosahu hromadné dopravy. Pracoviště je umístěno ve velmi moderní klimatizované kancelářské budově, součástí které je kantýna a závorou opatřené parkování. Pracovníkům firmy je k dispozici plně vybavená kuchyňka a velká zasedací místnost.

Z marketingové oblasti jsou důležité internetové stránky firmy. Zde mohu ocenit design stránek, který působí příjemným dojmem a stránky jsou nabízeny v jazyce slovenském, ale také anglickém, což je určitě pozitivní pro informovanost zahraničních subjektů. Doporučuji zavést portál i v jazyce německém.

Spolupráci udržuje firma nejen na úrovni obchodní, ale její jméno lze nalézt také v oblasti sportu. Již od svého založení spolupracuje s hokejovým klubem HC SLOVAN Bratislava a v budoucnu chystá rozšíření svých aktivit i do ostatních sportovních oblastí.

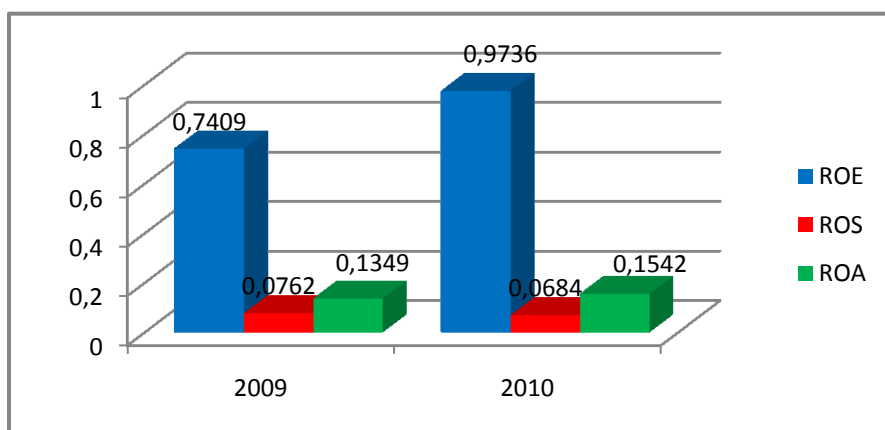
#### 4.4 Finanční analýza<sup>42</sup>

Pro určení finanční situace podniku jsem použila finanční analýzu metodou poměrových finančních ukazatelů. Pro výpočet ukazatelů jsem použila položky uváděné v rozvaze a výkazu zisků a ztrát, které mi poskytla společnost ABC, s.r.o.

	Název ukazatele	2009	2010
RENTABILITA	ROE	0,7409	0,9736
	ROS	0,0702	0,0684
	ROA	0,1349	0,1542
LIKVIDITA	L1 – okamžitá	0	0
	L2 – pohotová	0,0477	0,0941
	L3 – běžná	1,0395	1,3721
ZADLUŽENOST	Celková zadluženost	0,8556	0,7630
	Koeficient samofinancování	0,1822	0,1584
	Úrokové krytí	92,155	94,92
AKTIVITA	Obrátka závazků	180,45	123,42
	Obrátka pohledávek	165,2	129,76
	Obrátka zásob	0	0

Tab. 4.3 Finanční ukazatelé podniku

##### Ukazatele rentability



Graf 4.3 Hodnoty poměrových ukazatelů

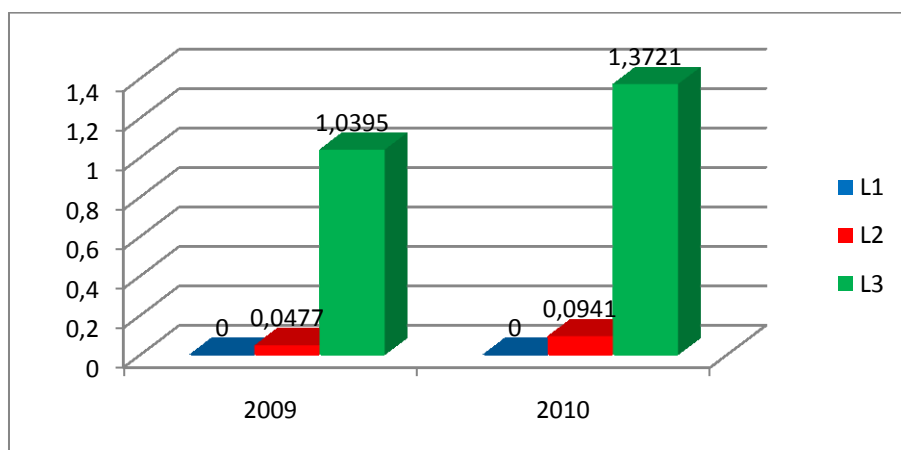
<sup>42</sup> Interní materiály společnosti ABC, s.r.o.

Rentabilita vlastního kapitálu má vzestupnou tendenci, kterou způsobil rostoucí zisk. V roce 2010 je hodnota rentability až 97%, což je důkazem, že prostředky vložené do podniku byly dobře zhodnoceny.

Rentabilita tržeb má jen nepatrnou, ale taktéž vzestupnou tendenci. Tuto tendenci nejspíš způsobil úbytek konkurence v odvětví.

Ukazatel ROA ukazuje skutečnost, s jakou účinností celkový kapitál vložený do podniku pracuje. Čím je tato hodnota vyšší, tím je to pro podnik výhodnější. Bohužel hodnota podniku se pohybuje pouze na 13% a v roce 2010 15%.

### Ukazatele likvidity



Graf 4.4 Hodnoty poměrových ukazatelů

Doporučené hodnoty této likvidity jsou: okamžitá likvidita (0,9 – 1,1)

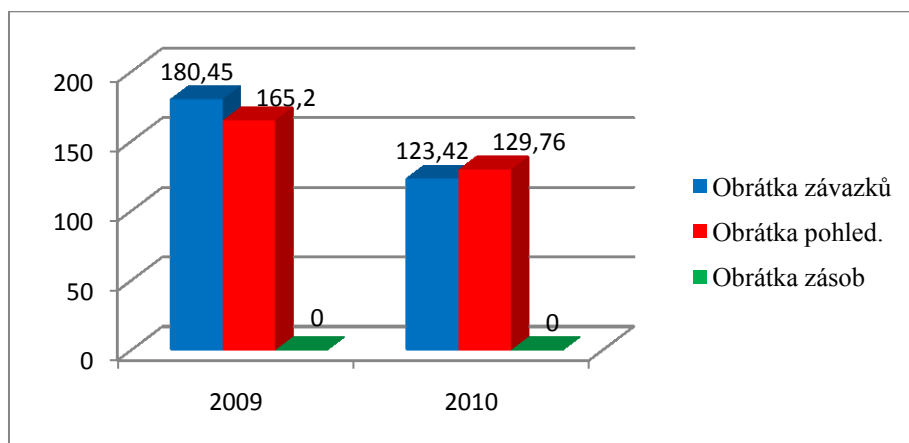
pohotovlá likvidita (1,0 – 1,5)

běžná likvidita (1,5 – 2,5)

Z doporučených hodnot je patrné, že v případě firmy ABC, s.r.o. jsou likvidity nevyhovující, což znamená, že je podnik z krátkodobého hlediska velmi málo solventní. Pohotovlá likvidita se pohybuje na hodnotách 0,0477 a 0,0941, z čehož plyne, že podnik není schopen dostát svým dluhům (závazkům), aniž by musel prodávat své zásoby. Běžná likvidita se v roce 2010 přiblížila téměř k ideálnímu stavu a v budoucnu můžeme očekávat další nárůst,

který by vedl ke schopnosti uspokojit své věřitele (tím, že by veškerá aktiva byla proměněna na hotovost).

### Ukazatele aktivity



Graf 4.5 Hodnoty poměrových ukazatelů

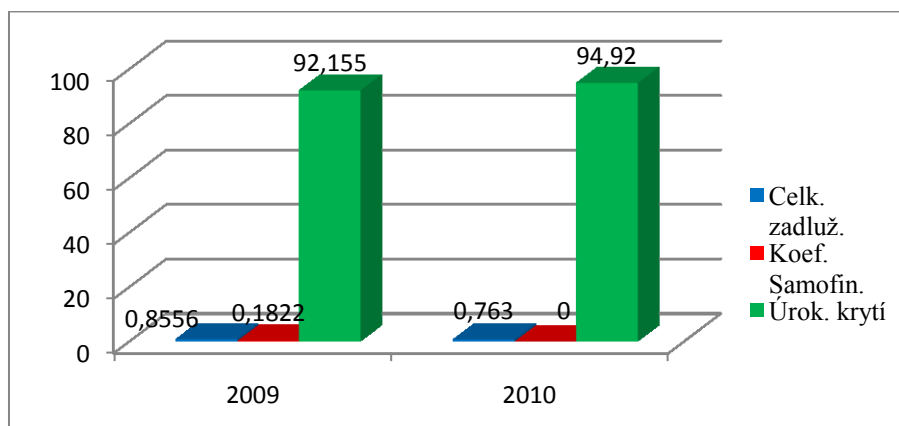
V roce 2009 byla obrátka závazků vyšší než obrátka pohledávek, což znamená, že firma nebyla schopna uhradit své závazky dříve, než dostala platbu od odběratelů. V následujícím roce se tato situace otočila a obrátka závazků byla menší, tzn., že firma byla schopna hradit své závazky dříve, než byly pohledávky splaceny.

V současné době se optimální rozpětí pohybuje mezi 80 – 120 dní, toto rozpětí je především v roce 2009 značně překročeno, v roce 2010 už se ukazatele optimalizují.

Obrátka zásob má nulovou hodnotu, firma nedisponuje žádnými zásobami.



## Ukazatele zadluženosti



Graf 4.6 Hodnoty poměrových ukazatelů

Ukazatele zadluženosti ukazují vztah mezi vlastními a cizími zdroji. Optimální hodnota celkové zadluženosti by se měla pohybovat mezi 30 – 60%, v případě sledované firmy se zadluženost ve sledovaných letech snížila z 86% na 76%. Tento pokles může být způsoben snížením cizího kapitálu nebo zvyšováním aktiv. Snižování zadluženosti patří mezi priority společnosti ve finanční oblasti a dá se očekávat, že v budoucnu se dostane do optimálního stavu.

Koeficient samofinancování ukazuje, do jaké míry je podnik schopen financovat vlastním kapitálem. Vzhledem k velmi nízkým hodnotám (18% a 15%) je jisté, že podnik ABC, s.r.o. není tohoto financování schopen. Tento fakt představuje pro firmu určitou hrozbu.

Úrokové krytí informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Tento ukazatel se blíží téměř ke sto procentům, což je velmi uspokojivé.

## 4.5 SWOT analýza

Další analýzou, kterou jsem se ve své práci zabývala, je analýza SWOT. S pomocí manažera společnosti jsem identifikovala následující faktory:

<b>Silné stránky</b> Technické vybavení (S1) Vlastnictví mnoha certifikátů (S2) Stabilní zázemí na SR i v ČR (S3) Kompletní servis klientům (S4) Pozitivní myšlení jednatele a vlastníka (S5) Dobré vztahy mezi zaměstnanci (S6) Příjemné pracovní prostředí (S7) Flexibilita (S8)	<b>Slabé stránky</b> Vysoký stav pohledávek (W1) Slabá obchodní značka (W2)
<b>Příležitosti</b> Státní zakázky (O1) Vstup na nové trhy (O2) Vychovávání a vzdělávání zaměstnanců (O3) Modernizace vybavení (O4) Finanční zdroje z EU (O5) Nové technologie (O6)	<b>Hrozby</b> Vstup nových konkurentů na trh (T1) Konkur. tlaky ze strany dodavatelů i odběratelů (T2) Změny v zákaznickových preferencích (T3) Současná konkurence (T4) Nedostatečné odlišení se od konkurence (T5) Zavedení obchodních bariér (T6) Zvyšující se daňové zatížení (T7) Nasycenost trhu (T8)

Tab. 4.2 SWOT analýza společnost ABC, s.r.o.

Dalším mým krokem bylo vyhodnocení těchto faktorů metodou plus/mínus matice analýzy SWOT. Tato metoda porovnává vzájemné vazby mezi vytipovanými silnými stránkami S, slabými stránkami W, příležitostmi O a hrozbami T.

Vzájemný vztah jednotlivých faktorů se rozlišuje na:

- silná oboustranně pozitivní vazba ++
- silná oboustranně negativní vazba –
- slabší pozitivní vazba +
- slabší negativní vazba –
- žádný vzájemný vztah 0.

		S – silné stránky								W – slabé stránky		Σ		pořadí
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	W1	W2			
O - příležitosti	O1	++	+	+	0	0	0	0	++	--	0	6	1.	
	O2	0	0	+	0	0	0	0	++	0	-	3	3.	
	O3	0	0	0	0	+	0	0	0	0	0	1	4.	
	O4	++	+	0	+	0	0	+	0	0	0	5	2.	
	O5	0	0	0	0	0	0	0	+	0	0	1	4.	
	O6	++	0	0	+	0	0	0	0	0	0	3	3.	
T - hrozby	T1	0	--	-	-	0	0	0	+	0	--	-6	1.	
	T2	0	0	+	+	0	0	0	++	--	-	-3	2.	
	T3	0	0	0	0	0	0	0	+	0	-	-1	3.	
	T4	--	+	0	-	0	0	0	0	-	--	-6	1.	
	T5	-	++	0	+	+	0	0	0	0	--	-3	2.	
	T6	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	4.	
	T7	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	-1	3.	
	T8	-	0	0	0	0	0	0	0	0	--	-3	2.	
	Σ	6	5	4	4	2	0	1	9	-6	-11			

Tab. 4. 3 Plus/mínus matice

Součty hodnot řádků (O1 – O6, T1 – T8) a sloupců (S1 – S8, W1 – W2) matice dává pořadí klíčových faktorů, o které by se měly opírat navrhované strategie rozvoje firmy. Z matice vyplynuly nejdůležitější faktory, na které by se manažeři firmy měli zaměřit především.

Výsledky plus/mínus matice SWOT analýzy:

- Společnost ABC, s.r.o. by měla především využít příležitostí v podobě státních zakázek, a to nejen na Slovensku.
- Největší hrozbu pro podnik představuje konkurence, současná i ta budoucí. Manažeři by měli zpracovat na odlišení se od ostatních. V budoucnu může nastat přesycení trhu, a jelikož matice ukázala, že společnost disponuje slabou obchodní značkou, firma by mohla ztratit mezi ostatními.
- Naopak jako výhoda se ukázalo držení mnoha certifikátů a kvalitní technické vybavení.

## 5. Prognóza vývoje podnikatelského prostředí<sup>43</sup>

Rok 2009 byl pro slovenskou ekonomiku kritický, rok 2010 už znamenal postupnou stabilizaci. Výsledky prvního pololetí 2010 signalizovaly, že slovenská ekonomika se opět posouvá po trajektorii růstu. Vedle výrazného příspěvku nízké porovnávací základny se na stávajícím oživení slovenské ekonomiky podílí především hospodářský vývoj Německa. Oživení spotřeby obchodních partnerů Slovenska, je hlavním motorem růstu slovenské ekonomiky. Ekonomika Slovenska tím, že je extrémně závislá na vnější poptávce. Reaguje citlivě na vývoj u svých největších obchodních partnerech, především na vývoj v Německu. Výrazně nepříznivý vývoj lze očekávat na trhu práce. Nerovnováhu na trhu práce však vyvolávají různá opatření vlády SR, jak již přijatá, tak pouze avizovaná, nebo deklarovaná. V roce 2009 byl přijatý zákon o strategických podnicích, který umožňuje, aby byl po splnění stanovených podmínek podnik, který se dostane do hospodářské krize, považován za strategický a tak byla posílena jeho restrukturalizace i za možné pomoci státu. V žádném případě nemá být podle ministerstva hospodářství přijetí tohoto zákona vnímáno jako zestátňování nebo znárodňování.

Ekonomický vývoj Slovenska je v roce 2010 a bude i v roce 2011 nepříznivě ovlivňován dopady hospodářské krize. Na druhé straně se očekává, že příznivým vlivem na slovenskou ekonomiku bude vývoj u jejich největších obchodních partnerů, zejména v Německu.

Po červnových parlamentních volbách v roce 2010 je nová středo-pravicová vláda zaměřena především na konsolidaci veřejných financí a snížení zadluženosti Slovenska. Těmto cílům je vláda připravena podřídit i nastavení ekonomických parametrů. Vládou schválený konsolidační balík na jedné straně by měl přispět ke snížení veřejných výdajů, ale zároveň přinese i zpomalení ekonomického růstu v roce 2011. Vláda si je toho vědoma a počítá s tím. Tato cena za zastavení zadlužování by dle vlády měla být pouze dočasná a má být zárukou příštího udržitelného ekonomického růstu.

I přes prozatímní pozitivní výsledky, k nimž přispělo oživení ve strojírenském a automobilovém průmyslu a prozatímní pokračování růstu elektrotechnického odvětví lze konstatovat, že slovenská ekonomika bude muset hledat rezervy svého rozvoje i v dalších sektorech podílejících se na tvorbě HDP. Vláda své záměry v období hospodářské krize hodlá orientovat především na zaměstnanost - v té souvislosti podpořit výstavbu dálnic prostřednictvím PPP projektů, projektovat rekonstrukce a obnovy bytových domů - tedy

---

<sup>43</sup> Zdroj ze dne 9. 4. 2011 : [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)

zateplováním především panelákových domů, chce slovenská vláda udržet stavebnictví a navazující obory a samozřejmě zaměstnanost v této oblasti.

### **Eurozóna a unie<sup>44</sup>**

Dne 1. 5. 2004 se SR stala plnoprávným členem EU a aktivně se zapojuje do jednání a rozhodování EU ve všech oblastech, ovlivňuje směřování společné zahraniční, obchodní a bezpečnostní politiky EU.

Hospodářský růst eurozóny by měl být téměř dvojnásobný oproti původním odhadům Bruselu. Aktuální střednědobá prognóza Evropské komise, která byla zveřejněna v září roku 2010, předpovídá na rok 2010 reálný růst hospodářství o 1,7%, přičemž v jarní prognóze se očekávalo pouhých 0,9%. Podobně by se měla vyvíjet i ekonomika Evropské unie jako celku.

### **Eurozóna dle Ernst & Young<sup>45</sup>**

Ekonomika eurozóny podle prognózy poradenské firmy Ernst & Young po minulém roce roste o 1,7% a v tomto roce posiluje mírněji a to o 1,5%. Zároveň však uvádí, že ani tato prognóza by se nemusela naplnit vzhledem k přírodní katastrofě v Japonsku, nepokojům na Blízkém východě, přehřátí nových ekonomik a pokračující krize eurozóny.

Pozitivně by však mohlo překvapit například to, jak by se eurozóna rychleji, než se předpokládá, přeorientovala na ekologické technologie. V roce 2012 až 2015 poradenská firma očekává hospodářský růst eurozóny na úrovni 1,9%. Z tohoto vyplývá, že hrubý domácí produkt eurozóny se na předkrizovou úroveň dostane v roce 2013.

Ernst & Young očekává, že příští rok inflace v eurozóně opět klesne pod úroveň 2%. V souvislosti s tím, že Evropská centrální banka vyslovila obavy z inflace a naznačila, že zvýší úrokové sazby, Ernst & Young tvrdí, že zvýšení sazeb by bylo chybou. Ekonomika eurozóny je totiž slabá a má hodně nevyužité kapacity. Kromě toho nezaměstnanost je na vysoké úrovni a určitý čas ještě zůstane. V roce 2015 se očekává až 14 milionů nezaměstnaných lidí, což je podstatně víc, než před ekonomickou krizí.

---

<sup>44</sup> Zdroj ze dne 9. 4. 2011 : [www.24hod.sk](http://www.24hod.sk)

<sup>45</sup> Zdroj ze dne 9. 4. 2011 : [ekonomika.sme.sk](http://ekonomika.sme.sk)

## 6. Návrh strategie<sup>46</sup>

Dobře provedená strategická analýza podniku vede ke stanovení vhodných a správných strategií, vede k cestám, jakými budou dosaženy cíle a zlepšení chodu společnosti.

Na základě výše uvedených analýz, především finanční analýzy a analýzy SWOT by měly být vypracován cíl a konkrétní strategie. Je možné vypracovat více variant daných strategií, které odpovídají rozdílnému scénáři vývoje.

V případě mé diplomové práce bude navržena jedna strategie, vztahující se na sledovanou společnost ABC, s.r.o.

### Strategie stability

Tato strategie je typická pro podnik, který se nachází ve stadiu zralosti svého vývoje nebo s trhy a výrobky ve stadiu zralosti z hlediska křivek životního cyklu.

Podniky sledující strategii stability se často snaží o segmentaci trhu nebo o diferenciaci výrobků a hledají efektivní využití svých fondů. Stabilita neznámá nic nedělat, např. podnik mající za jeden ze svých cílů růst zisku jej může zajišťovat zlepšováním efektivnosti výroby.

Důvody, proč sledovat strategii stability:

- Společnost ABC, s.r.o. dělá věci dobře a jsou se svými výsledky spokojeny, sledují proto filozofii: „Budeme pokračovat v cestách, jakými jsme úspěšně šli až dosud.“
- Strategie stability je pro firmu méně riziková. Podmínky musí být skutečně špatné nebo příležitosti tak dobré, aby se podnik rozhodl pro větší riziko a zásadně změnil svoji strategii.
- Sledovat tuto strategii je pro manažery podniku jednodušší a svým způsobem pohodlnější – nedochází totiž k žádným velkým změnám v rutině.
- Strategii stability doporučují také proto, že je sledována, pokud je okolí vnímáno jako relativně stabilní, vytvářející málo hrozeb a zároveň i málo příležitostí.
- Strategie by měla být uplatňována proto, že se firma potřebuje nadechnout po ekonomické krizi a ztrátě české pobočky a k dalšímu rozvoji potřebuje období klidu a stability.
- Strategie stability je vhodná a efektivní, jelikož podnik dělá věci dobře, okolí není příliš měnlivé, vrtkavé.

---

<sup>46</sup> Keřkovský, M., Vykypěl, O. Strategické řízení: teorie pro praxi, Praha: C. H. Beck, 2002

Navrhuji, aby se společnost i nadále nacházela ve stabilním prostředí a zásadně neměnila své cíle a stanoviska. Nabízené služby na jednotlivých trzích jsou dostačující a vykazují velmi uspokojivý zisk. Momentálně je společnost dobře zaběhnutá a funguje dle představ vlastníka a manažerů, avšak v budoucnu není vyloučeno rozšíření či expanze na další trhy.

Dále doporučuji tuto strategii proto, že před dvěma roky ztratila firma svou mateřskou společnost v České republice, což zásadně ovlivnilo chod firmy. Z České republiky byly řízeny všechny důležité kroky a rozhodnutí, které poté na sebe manažeři ze Slovenska museli převzít. Na společnost působí hned několik závažných hrozeb, převážně v podobě konkurence, ale tato hrozba se objevuje téměř v každém odvětví podnikání.

### **Marketingová strategie<sup>47</sup>**

Klíčovým prvkem všech podnikových strategií je zákazník. Marketingová strategie by měla být zaměřena na vyhledávání nových zákazníků pro stávající služby organizace. Je nutné věnovat pozornost prodejním technikám a propagaci a je nutné vytvořit pro nabídku služeb na stávajících i nových trzích vhodný styl.

K získání více zákazníků na trhu, by se měla společnost neustále snažit o zkvalitnění marketingové komunikace a udržování známosti značky. Jak ukázaly výsledky SWOT analýzy, společnost disponuje jen velmi slabou obchodní značkou. Management firmy by se měl zejména zaměřit na posílení jména firmy a snažit se více dostat do podvědomí veřejnosti.

Posílit obchodní značku lze díky webových stránek, které jsou na vysoké úrovni, nebo např. účastí na veletrzích, díky nimž by se podnik mohl dostat do podvědomí zákazníků. Společnost je možné zviditelnit na internetových portálech věnované studovanému odvětví, např. [www.tzbportal.sk](http://www.tzbportal.sk). Marketingová stránka podniku lze posilovat také díky dobrým vztahům s dodavateli, zákazníky a včas plnit své zakázky.

### **Personální strategie**

Úloha řízení lidských zdrojů při plánování strategického řízení podniku je mimořádně významná, protože pomáhá firmám nalézt způsoby, jak efektivně konkurovat na domácích i zahraničních trzích.

Efektivní řízení a motivování lidí je rozhodující složkou efektivního podnikání. Tyto činnosti vytvářejí podobu vedení – povzbuzování zaměstnanců, aby pracovali pro dosahování cílů. K tomu slouží efektivní komunikace týkající se pracovních úkolů, odměňování a

---

<sup>47</sup>Zdroj ze dne 11. 4. 2011 : [www.synext.cz](http://www.synext.cz)

vytváření podmínek příznivě ovlivňujících úsilí zaměstnanců a jejich individuální potřeby. V prostředí malého či středního podniku může mít kvalita podnikatelského personálu nebo vztah ke každému zaměstnanci velký vliv na celý podnik. Pracovní úsilí každého jedince se tak stává pro firmu kritickou záležitostí.<sup>48</sup>

Mezi silnými stránkami podniku se objevují dobré vztahy mezi zaměstnanci a příjemné pracovní prostředí. Na základě plus/mínus matice se ukázaly tyto prvky jako nejméně důležité. Jsou v podniku podstatné, ale v případě společnosti ABC, s.r.o. nemají na chod podniku velký vliv. V příležitostech se objevila výchova a vzdělání zaměstnanců, ale i to se ukázalo jako příliš nepodstatné.

Vzhledem k možnosti účasti na zahraničních trzích doporučuji uvažovat o najmutí zaměstnance, případně pouze o spolupráci s člověkem maďarsky či polsky mluvícím, v závislosti na vybrané zemi. Tyto trhy skrývají možnosti, které by firma měla do budoucna využít.

V souvislosti s rozvíjením trhu by měl management uvažovat o výuce jazyků, především angličtiny, které je světovým jazykem.

## **Finanční strategie**

Vedení společnosti by se mělo soustředit na vytvoření a stabilního podniku, který bude přinášet zisk. Ke kvalitnímu a především správnému fungování finančního výkaznictví je dobré mít ve firmě finanční ředitele, který připravuje důležité podklady a přispívá svou pomocí k uzavření účetních transakcí, jasně identifikuje úspor nákladů, vytvoření plánu a zlepšuje výkonnost podniku.

V roce 2010 vykazovala společnost zisk přes 200 000 Euro, což je pro firmu ABC, s.r.o., jakožto malou firmu velmi uspokojivé. I přesto finanční analýza ukázala na závažné nedostatky. Největší hrozbou pro podnik, uvedenou i ve SWOT analýze, je vysoký stav pohledávek. Vyšší stav obrátky závazků než obrátky pohledávek znamená, že firma není schopna uhradit své závazky, dokud jí nejsou splaceny pohledávky. Tato skutečnost mne velice překvapila, jelikož díky tomuto faktu musela své podnikání ukončit česká pobočka společnosti. Společnost byla dobře zaběhnutá, vykazovala vysoký zisk, avšak ekonomická krize způsobila platební neschopnost odběratelů, z čehož vyplynuly potíže s úhradou firemních závazků a to vyvrcholilo insolvenčním řízením a uzavřením společnosti. Na neschopnost dostát svým dluhům ukazuje i nevyhovující likvidita společnosti.

---

<sup>48</sup> Donnelly, J., Gibson, J., Ivancevich, J., Management, Praha: Grada Publishing, 1997



Příkladem, jak by firma mohla snížit stav pohledávek, je změna platebních podmínek. Změna by zvýšila provozní cash flow prostřednictvím snížení splatnosti pohledávek a zlepšení inkasních postupů. Dále by měly být kontrolovány úvěry a úvěrové limity, provedeny fakturace plateb a měl by být zaveden tzv. cash management, tj. činnosti spojené s řízením zásob, obchodních úvěrů i hotovosti, činnosti označené jako řízení platební schopnosti. Všechny uvedené příklady povedou ke snížení ztrátových pohledávek prostřednictvím systematické kontroly úvěrů a úvěrových limitů a také ke snížení osobních nákladů prostřednictvím efektivnější kontroly úvěrů a inkasa pohledávek.

Naopak pozitivum shledávám v rentabilitě vlastního kapitálu, hodnota je 97% a to znamená, že prostředky vložené do podnikání jsou dobře zhodnoceny.

V letech 2011 – 2013 by podnik chtěl zvýšit tržby alespoň o 10%. Pokud firma odstraní nedostatky v podobě zmiňovaného stavu pohledávek, vidím požadovaný cíl jako reálný.

## **7. Vlastní doporučení**

Na základě výsledků vybraných analýz lze zpracovat závěry, ze kterých vyplynou návrhy a řešení, které by měly mít praktický význam pro vedení společnosti. Cílem navrhovaných řešení je odstranit nedostatky a slabé stránky podniku, tím přispět ke zlepšení chodu společnosti a nastínit možný budoucí vývoj.

V předešlých kapitolách jsem zjistila, že podnik ABC, s.r.o. je pouze malým podnikem ve svém odvětví, avšak jeho možnosti jsou veliké. Společnost se zaměřuje především na státní zakázky, někdy je nevyužita veškerá výrobní kapacita a nižší poptávka může být také způsobena neodpovídající marketingovou strategií. Je třeba využít nových trhů a distribučních cest, další možnost vidím v oslovení nových segmentů zákazníků rozšířením výroby, případně modifikací služby

### **7.1 Změnit stav pohledávek**

Výsledky analýz ukázaly hrozbu v podobě vysokého stavu pohledávek. Na tento fakt jsem přišla na základě SWOT analýzy a hlavně analýzy finanční. Hrozby si je management podniku vědom, ale dle mého názoru si jej dostatečně neuvědomuje. V budoucnu doporučuji stav změnit do vyrovnanější roviny, aby nedošlo k platební neschopnosti. Doporučená změna je již popsána v navrhované finanční strategii.

### **7.2 Rozvoj nových trhů**

Velké investiční, kooperační i dodavatelské možnosti se pro firmy otvírají v Maďarsku. V lednu roku 2011 byl vládou přijat dokument „Nový Széchenyiho plán " umožňující čerpání fondů z Evropské unie na všestranný rozvoj Maďarska (člen EU). Velké plus přijatého plánu je nenesení rizik ze strany podnikatelů. V budoucnu se počítá se zvýšením významu stavebnictví a šance pro slovenské firmy nejsou zanedbatelné při dodávkách zařízení pro bytovou výstavbu a při rekonstrukci panelových či komerčních domů. Jedinou překážkou na maďarském trhu by mohla být absence eura nebo jazyková bariéra, která lze překonat zaměstnáním nových pracovníků nebo spoluprací s místní firmou. Země počítá s přijetím eura v roce 2014.

I přesto, že Polsko patří mezi méně liberální země s velkým podílem státního sektoru, má polský trh dobrý potenciál. V době ekonomické krize Polsko jako jediná země zaznamenala hospodářský růst.

### **7.3 Dodavatel z Číny**

Čínská ekonomika je lídrem mezi trhy z hlediska rychlosti rozvoje a existuje zde řada možností k navázání obchodní spolupráce. Zahraniční firmy čelí v Číně řadě byrokratických předpisů, nařízení či vyhlášek. Pro člověka neznalého čínštiny a čínského prostředí se jedná o velmi komplikovaný obchodní prostor, ve kterém se bez místního partnera zkrátka neobejdete. V anglickém jazyce je na čínském trhu vydáváno pouze minimum informací. I přes řadu překážek se dovoz z Číny se z ekonomického hlediska vyplácí.

Dovoz potřebného zařízení lze realizovat samostatně, na základě partnerství a na jméno vlastní společnosti nebo lze využít firmy, které je schopna sama najít dodavatele a obchod zprostředkovat. Já doporučuji najmout pracovníka ze Slovenska, ovládající čínský jazyk, vyslat jej do Číny, kde by našel potenciální dodavatele.

### **7.4 Posílení obchodní značky**

Slabá obchodní značka je celoplošným problémem malých a středních podniků. Podstata značky zaměstnavatele je tvořena vztahy mezi společností a každým zaměstnancem v reálném čase. Značka pozitivně či negativně ovlivňuje kvalitu pracovní síly, úroveň angažovanosti zaměstnanců, jejich zaměření na plnění obchodních cílů a v konečném důsledku ziskovost společnosti.

Posilování značky a jména společnosti lze provádět na základě interních a externích faktorů. Interní posilování probíhá skrz zaměstnance a externí jsou ovlivněny veřejností, zákazníky, dodavateli. Nutné minimum, které firma může pro posílení značky udělat, je apelovat na své zaměstnance, aby podávali co nejlepší výkony a práci a je nutné udržovat dobré vztahy s dodavateli i odběrateli.

Další možnosti spatřuji v lepším marketingu podniku. V marketingové strategii jsem zmínila internetové stránky firmy. Dále navrhuji aktivnější účast na veletrzích, nejen v pozici návštěvníka, ale převážně jako vystavovatele. Nejen pro potřeby veletrhů, ale i pro své zákazníky by měla firma uvažovat o možnosti katalogů a reklamních letáků.

## 8. Závěr

Strategické řízení je jedním z významných faktorů, ovlivňujících dlouhodobou konkurenceschopnost a úspěšnost firmy. Dá se očekávat, že význam strategického řízení v budoucnu ještě poroste spolu s tím, jak se zvyšuje dynamika podnikatelského prostředí. Pouhá existence strategie ve firmě ještě neznamená, že je firma skutečně strategicky řízena. Firmu strategicky řídit znamená realizovat celou sekvenci aktivit.

Ve své diplomové práci jsem provedla několik analýz firmy ABC, s.r.o., zahrnující vnitřní i vnější procesy společnosti. Vybrané analýzy byly patřičně okomentovány a zobrazeny, např. tabulkou či grafem.

Cílem mé diplomové práce bylo vyhodnocení strategických analýz, který shledávám jako splněný. Byly odhaleny silné a slabé stránky podniku a v návaznosti na konkrétní zjištění byla navržena strategie a jiná doporučení budoucího vývoje.

Největší hrozba byla nalezena ve finanční analýze v podobě vysokého stavu pohledávek, který by se měl do budoucna zlepšit. Silnou stránkou je flexibilita managementu a zaměstnanců, velkou příležitost spatřuji v rozvoji nových trhů a státních zakázek.

Na základě všech zjištěných výsledků jsem navrhla strategii stability, která se v tuto chvíli jeví jako nejlepší. Dále jsem sepsala doporučení a nastínila implementaci, jakým způsobem zlepšit současný stav.

Doufám, že má diplomová práce bude přínosem pro vedení společnosti ABC, s.r.o. Vyhodnocené analýzy odkryly některé skutečnosti, nad kterými je potřeba se pozastavit a zamyslet se, jak s výsledky naložit do budoucna.

## Seznam použité literatury

### Monografické publikace:

1. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
3. DONNELLY, James H. Jr.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
4. CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
5. KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Efektivní systém řízení strategie*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
6. KEŘKOVKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 171 s. ISBN 80-7179-578-X.
7. KOTLER, Philip. *Marketing Insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*. 1st ed., New Jersey: John Wiley & Sons, 2003. 205 p. ISBN 0-471-26867-4.
8. LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
9. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. Aktual. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
10. SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 136 s. ISBN 80-7179-367-1.
11. ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. Vyd. Olomouc: Rubico, 1997. 225 s. ISBN 80-85839-89-X.
12. VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. Rozšířené vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

### Internetové zdroje:

13. Eurozóna aj únia budu rásť rýchlejšie. [online]. 2011. Dostupné z: <http://www.24hod.sk/eurozona-aj-unia-budu-rast-rychlejsie-cl132897.html/> [cit. 2011 -04 -09].

14. Eurozóna se bude zotavovat pomaly. [online]. 2011. Dostupné z: <http://ekonomika.sme.sk/c/5836345/eurozona-sa-bude-zotavovat-pomaly-tvrdi-ernst-young.html> [cit. 2011 -04 -09].
15. Finanční analýza. [online]. 2011. Dostupné z: <http://www.ambica.cz/content/view/109/179/> [cit. 2011 -03 -23].
16. Inspekce práce BOZP na Slovensku. [online]. 2011. Dostupné z: <http://www.bozpinfo.cz/rady/odkazy/partneri/ibpsk040614.html> [cit. 2011 -04 -07].
17. Marketing. [online]. 2011. Dostupné z: <http://www.synext.cz/marketing.html> [cit. 2011 -04 -11].
18. Nástroje politiky životního prostředí. [online]. 2011. Dostupné z: <http://www.eea.europa.eu/cs/themes/policy/about-policy-instruments> [cit. 2011 -04 -07].
19. PEST analysis. [online]. 2010. Dostupné z: [http://en.wikipedia.org/wiki/PEST\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis) [cit. 2010 -12 -28].
20. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. [online]. 2011. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business> [cit. 2011 -04 -11].
21. Slovensko: Očekávaný vývoj v teritoriu. [online]. 2011. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/slovensko-ocekavany-vyvoj-v-teritoriu/10/1000797/> [cit. 2011 -04 -09].
22. Slovensko: Základní informace o teritoriu. [online]. 2011. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/slovensko-zakladni-informace-o-teritoriu/1/1000797/> [cit. 2011 -04 -09].
23. Štatistický úrad Slovenskej republiky. [online]. 2011. Dostupné z: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=4/> [cit. 2011 -03 -23].
24. Ukazatelé aktivity. [online]. 2011. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financi-analyza/ukazatele-aktivity> [cit. 2011 -03 -23].
25. Veletrhy. [online]. 2011. Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/t.py> [cit. 2011 -04 -06].
26. Vládný program zateplovania. [online]. 2011. Dostupné z: <http://www.tzbportal.sk/legislativa/vladny-program-zateplovania.html> [cit. 2011 -04 -18].

**Interní materiály společnosti ABC, s.r.o.**

## **Seznam zkratek**

ČSA – České aerolinie

EU – Evropská unie

HDP – hrubý domácí produkt

IBM – International Business Machines

ISO – International Organization for Standardization

OECD – Organization for Economic Co-operation and Development

PESTEL – politické, ekonomické, sociální, technologické, životní a právní prostředí

SMART – specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné a termínované cíle

SWOT – slabé a silné stránky, ohrožení a příležitosti podniku

THP – technicko – hospodářský pracovník

TZB – technické zařízení budov

UK – United Kingdom (Velká Británie)

USA – Spojené státy Americké

USD – americká dolar

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí že, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22. 4. 2011.

.....  
Bc. Kristína Prejdová

Adresa trvalého pobytu:

K Svaté vodě 1090, Brušperk



## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Ekonomické ukazatele Slovenské republiky

Příloha č. 2 Organizační struktura společnosti ABC, s.r.o.